

Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung

Holtrup, André

Postprint / Postprint

Dissertation / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Holtrup, A. (2008). *Individualisierung der Arbeitsbeziehungen? Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-324740>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

André Holtrup:

Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?

Ansprüche von Beschäftigten an Arbeit und Interessenvertretung

ISBN 978-3-86618-227-1, Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2008, 199 S., € 24.80

Das in Deutschland bestehende System der Arbeitsbeziehungen aus Tarifautonomie und betrieblicher Interessenvertretung gilt samt Gewerkschaften und Betriebsräten gemeinhin als antiquiert oder überkommen. Der Mitgliederverlust von Gewerkschaften wird in der öffentlichen Diskussion vielfach als Indiz dafür verstanden, dass die Bedeutung kollektiver Arbeitsregulierung für Beschäftigte schwindet und sie bevorzugen, ihre Anliegen selbst zu vertreten.

Die vorliegende Studie rückt Beschäftigte als nicht zu vernachlässigende Akteure der Arbeitsbeziehungen in den Fokus. Sie untersucht empirisch die sich im gegenwärtigen Wandel von Arbeit, Gesellschaft und Regulierung herausbildenden Interessen- und Interessenvertretungspräferenzen von Arbeitnehmern. Im Vordergrund stehen dabei die Fragen, welche Ansprüche Beschäftigte heute an ihre Erwerbsarbeit stellen, von wem und auf welche Art und Weise sie ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Spannungsfeld zwischen Selbstregulierung und Kollektivvereinbarung geregelt sehen wollen und schließlich welchen Stellenwert sie den traditionellen Akteuren kollektiver Arbeitsbeziehungen – Betriebsräte und Gewerkschaften – einräumen.

Die Untersuchung kommt zu dem Ergebnis, dass die Wandlungerscheinungen in der Lebens- und Arbeitswelt die Sicht von Beschäftigten auf die Regulierung von Arbeit verändern. Sie führen dazu, dass sich die inhaltlichen Prioritäten verschieben und andere Erwartungen an Regulierungsakteure herangetragen werden. Sie haben insgesamt betrachtet jedoch nicht zur Folge, dass Beschäftigte eine durchgreifende Individualisierung der Arbeitsbeziehungen favorisieren.

Schlüsselwörter: subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung,
Arbeitsbeziehungen, Arbeitsansprüche, Tarifvertrag,
Gewerkschaften, Betriebsräte

Dr. *André Holtrup* ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen. Sein Arbeitsschwerpunkt ist die subjektorientierte Erforschung der Arbeitsbeziehungen.

André Holtrup

Individualisierung der Arbeitsbeziehungen?

Ansprüche von Beschäftigten
an Arbeit und Interessenvertretung

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86618-227-1

DOI 10.1688/9783866182271

1. Auflage, 2008

Zugl.: Dissertation, Universität Bremen, 2007

© 2008 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einleitung	9
2. Die subjektive Relevanz als Forschungsperspektive.....	13
3. „Arbeiterbewusstsein“ und „Angestelltenmentalität“ als historische Ausprägungen der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung	23
4. Arbeit, Gesellschaft und Regulierung im Wandel	31
4.1 Regulierungskontexte.....	31
4.1.1 <i>Verschärfte Wettbewerbsbedingungen</i>	31
4.1.2 <i>Dezentralisierung von Unternehmen</i>	33
4.1.3 <i>Wandel der Arbeitskraftnutzung</i>	35
4.2 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen	41
4.2.1 <i>Pluralisierung von Lebensformen, stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen und neuer Modus der alltäglichen Lebensführung</i>	43
4.2.2 <i>Gewandelte Ansprüche an die Erwerbsarbeit: „normative Subjektivierung“ von Arbeit</i>	47
4.2.3 <i>Gerechtigkeitskonzeptionen und Solidaritätsformen zwischen Individualismus und Individuierung</i>	50
4.3 Regulierungspraxis.....	55
4.3.1 <i>Neuausrichtung der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik</i>	55
4.3.2 <i>Institutioneller Wandel im System der kollektiven Arbeitsbeziehungen</i>	60
4.4 Fazit	64
5. Forschungsdesign und Sample.....	66
5.1 Methodologische Entscheidungen.....	66
5.2 Konstruktionsprinzipien des „theoretical samplings“	66
5.3 Feldzugang und Interviewdurchführung	68
5.4 Aufbereitung und Auswertung des erhobenen Materials.....	71
5.5 Überblick über das Sample	72
6. Ansprüche an Erwerbsarbeit und subjektive Bewertung der Arbeitssituation	74
6.1 Ansprüche aus der „Arbeitskraftperspektive“	75
6.1.1 <i>Sicherheit des Arbeitsplatzes</i>	75
6.1.2 <i>Vergütung</i>	81
6.1.3 <i>Arbeitszeit/Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</i>	85
6.1.4 <i>Fazit</i>	91

6.2 Ansprüche aus der „Subjektperspektive“	92
6.2.1 Spaß an der Arbeit.....	92
6.2.2 Autonomie in der Arbeit	94
6.2.3 Partizipation.....	96
6.2.4 Fazit.....	102
6.3 Karriere- und biographiebezogene Ansprüche.....	105
6.3.1 Weiterbildung	105
6.3.2 Karriere	107
6.3.3 Fazit.....	111
7. Formen und Akteure der Regulierung von Arbeit	113
7.1 Regulierungspräferenzen zwischen Kollektivvereinbarung und Selbstrepräsentanz	113
7.1.1 Typ 1: Selbstaushandlung	115
7.1.2 Typ 2: Kollektivregulierung	119
7.1.3 Typ 3: Regulierungsmix aus kollektiver Basisregulierung und Selbstaushandlung.....	125
7.1.4 Fazit.....	128
7.2 Subjektive Bedeutung des Betriebsrats	130
7.2.1 Die advokatorische Funktion des Betriebsrats	132
7.2.2 Die Informationsfunktion des Betriebsrats	136
7.2.3 Der Betriebsrat als Ordnungs- und Partizipationsinstanz	138
7.2.4 Der Betriebsrat als Tarifakteur.....	143
7.2.5 Fazit.....	145
7.3 Subjektive Bedeutung von Gewerkschaften	147
7.3.1 Gewerkschaften als allgemeine politische Repräsentantinnen von Arbeitnehmerinteressen.....	149
7.3.2 Gewerkschaften als Tarifakteure	154
7.3.3 Fazit.....	159
8. Schlussbetrachtung	161
8.1 Rückblick: Zentrale Ergebnisse	161
8.2 Ausblick: Perspektiven der Arbeitsbeziehungen	176
9. Literaturverzeichnis.....	183

Vorwort

Diese Studie stellt die Ergebnisse eines Projekts vor, in dem die subjektive Bedeutung von Arbeit, Arbeitsregulierung, Betriebsräten und Gewerkschaften für Beschäftigte vor dem Hintergrund des vielschichtigen Wandels in Wirtschaft, Arbeit und Gesellschaft empirisch erforscht wurde. Es war Teil des am Institut Arbeit und Wirtschaft (IAW) der Universität Bremen angesiedelten Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“, der von 2002-2005 durch die Zentrale Forschungsförderung der Universität Bremen (ZF) gefördert wurde (vgl. Dombois u.a. 2002; Dombois u.a. 2007). In ihm wirkten Rainer Dombois, Helmut Spitzley, Lothar Peter und Günter Warsewa als Projektleiter sowie Claudia Reihert, Peter Mehlis und Jenna Voss als weitere Projektbearbeiter mit. Innerhalb des Projektverbunds sowie von Ulrich Heisig (IAW) und Erhard Tietel (AAP) habe ich zahlreiche inspirierende Hinweise und Anstöße erhalten. Besonders hervorzuheben ist die Zusammenarbeit mit Peter Mehlis. Aus ihr sind viele gemeinsame konzeptionelle Überlegungen hervorgegangen. Zudem verdanke ich ihm wichtige Einsichten in die Kunst der Erhebung und Auswertung qualitativer empirischer Daten.

Die vorliegende Arbeit wurde im Jahr 2007 unter dem Titel „Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung: Zwischen Selbstrepräsentation und kollektiver Interessenorientierung“ beim Promotionsausschuss Dr. rer. pol. der Universität Bremen als Dissertation eingereicht und angenommen. Sie wurde durch Prof. Dr. Lothar Peter begleitet und betreut. Ihm gilt mein ganz besonderer Dank. Er hat die Rolle des „Doktorvaters“ in den letzten Jahren im besten Sinne auszufüllen verstanden. Prof. Dr. Helmut Spitzley hat als zweiter Gutachter an diesem Promotionsverfahren mitgewirkt und wesentlich zur Gestalt und zum Gelingen des Vorhabens beigetragen.

Diese Studie wäre ohne die freundliche Unterstützung der Betriebsräte und Personalabteilungen in den Untersuchungsbetrieben nicht möglich gewesen. Neben ihrem Tagesgeschäft haben sie sich dafür Zeit genommen, mir Einblick in ihre Unternehmen zu gewähren und den Zugang zu Mitarbeitern zu ermöglichen. Ihnen und den befragten Beschäftigten, die mir Auskunft über ihre Sicht auf Arbeit und Arbeitsregulierung gaben, bin ich sehr zu Dank verpflichtet.

Wissenschaftliche Arbeit und besonders eine Promotion sind ein ganzheitlicher Prozess. Ich danke daher insbesondere Sabine Roemelt, von der ich Gelassenheit und Zuversicht lernen konnte, und Maike Hecht, die mir stets hilfreich zu Seite stand, die Höhen und Tiefen eines langjährigen Forschungsprozesses zu meistern, und wichtige redaktionelle Vorschläge für die Endredaktion dieses Buches beisteuerte.

Bremen, im Dezember 2007

André Holtrup

1. Einleitung

Retrospektiv mutet die ökonomische Situation der Bundesrepublik von den 50er bis in die 70er oder 80er Jahre des 20. Jahrhunderts hinein idyllisch an. Sie stand im Zeichen von Wiederaufbau, Wirtschaftswunder und Vollbeschäftigung, die steigenden materiellen Wohlstand und Zukunftsoptimismus ermöglichten. Der „Traum immerwährender Prosperität“ (Lutz 1984) war allerdings in der Tat von kurzer Dauer. Begrenztes Wirtschaftswachstum, marode Finanzen der öffentlichen Hand, Massenarbeitslosigkeit, Stellenabbau und weiter drohende Produktions- und Arbeitsplatzverlagerungen signalisieren ein unsanftes Erwachen aus dem „Golden Age des Fordismus“ (Lipietz 1991). Gesellschaftliches Klima und öffentlicher Diskurs sind gegenwärtig von dem Empfinden geprägt, die „fetten Jahre“ seien vorbei und ein stures Festhalten an lieb gewonnenen Besitzständen und Gewohnheiten führe unweigerlich in den ökonomischen und sozialen Niedergang. Auf dem Prüfstand steht an prominenter Stelle das „deutsche Modell der industriellen Beziehungen“, dem früher attestiert wurde, einen grundlegenden Beitrag zum gesellschaftlichen Wohlstand und Fortschritt zu leisten, und das sogar international als positives Leitbild gehandelt wurde, galt es doch als ein Garant für eine „konfliktpartnerschaftliches“ Verhältnis von Kapital und Arbeit (Müller-Jentsch 1997). Das „deutsche Modell“ war und ist charakterisiert durch seine drei Säulen branchenbezogener Flächentarifverträge, betrieblicher Interessenvertretung durch den Betriebsrat und Mitbestimmung in den Aufsichtsgremien von Kapitalgesellschaften. Es wurde flankiert von einer Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, die – wenngleich immer in begrenztem Maße – auf Integration und sozialstrukturellen Ausgleich sowie auf den Schutz von Arbeitnehmern vor sozialen Risiken zielte, die dem Status abhängiger Beschäftigung innewohnen. Dekommodifizierung von Arbeitskraft, überbetrieblich-standardisierende Normierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und delegativ-repräsentative Beteiligung von Arbeitnehmern waren die zentralen Merkmale des deutschen Systems der Arbeitsbeziehungen.

Entstehung und langjährige Stabilität des „deutschen Modells“ beruhten auf dem Zusammentreffen bestimmter Rahmenbedingungen. Die wirtschaftliche Prosperität in der Nachkriegszeit spielte hierbei eine basale Rolle, da sie entsprechend große ökonomische Zuwächse und Verteilungsspielräume gewährte, um die jeweiligen Interessen von Kapital und Arbeit, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, zu bedienen. Darüber hinaus wurde das Arbeitssystem – allerdings mit einer in der Zeit abnehmenden Tendenz – durch gewerbliche Industriearbeit auf einfachen und mittleren Qualifikationsniveaus dominiert und zudem durch tayloristische Ansätze rigider Arbeitsteilung und -überwachung geprägt. Des weiteren kann festgestellt werden, dass das fordistische Produktions- und Regulierungsmodell durchaus den seinerzeit subjektiv herausragenden Interessen von Beschäftigten entgegen kam, da es soziale Absicherung und größere Konsummöglichkeiten durch die Vereinheitlichung von Produktion und Produkten sowie die Teilhabe von Arbeitnehmern an den damit erreichten Produktivitätsfortschritten bereitstellte. Zugleich konnten sich die

auf Repräsentativität und standardisierende, zentrale Aushandlungen abstellenden kollektiven Arbeitsbeziehungen auf traditionelle Wertorientierungen mit ihrer Betonung von Pflichterfüllung und Unterordnung stützen. Nicht zuletzt entsprach die allgemeine Orientierung von sowohl Arbeitnehmern als auch Kollektivakteuren an „Normalarbeitsverhältnis“ (Mückenberger 1989) und „Normalbiographie“ (Osterland 1990) dem traditionellen Haushaltsarrangement des „männlichen Versorgermodells in der Form der Hausfrauenehe“ (Pfau-Effinger 1998).

In den vergangenen 20 bis 30 Jahren haben sich erhebliche Umbrüche in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft vollzogen, die nicht nur die grundlegenden Rahmenbedingungen der Regulierung von Arbeit verändern und neue Anforderungen an sie generieren, sondern mittlerweile auch das institutionelle System der Arbeitsbeziehungen unter Druck geraten lassen. Dies findet in vielerlei Erscheinungen Ausdruck. Das System der sozialen Sicherung wird angesichts hoher Arbeitslosigkeit, leerer Staatssäckel oder demographischen Wandels massiven Veränderungen unterworfen. An die Stelle weiträumigen wohlfahrtsstaatlichen Schutzes treten verstärkt die Prinzipien von Eigenverantwortung und Selbstvorsorge. Arbeitgeber verlassen ihre Arbeitgeberverbände oder treten ihnen nicht mehr bei, so dass die Zahl von Betrieben und Beschäftigten sinkt, die formell der Bindung an einen Flächentarifvertrag unterliegen. Flächentarifverträge selbst erfahren eine „Differenzierung und Dezentralisierung“ (Bispinck 1997), indem Öffnungsklauseln implementiert und Regelungsbereiche im Zuge einer „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) auf die betriebliche Ebene verlagert werden. Diese Entwicklungen sind einerseits darauf zurückzuführen, dass sich die Machtverhältnisse zugunsten der Kapitaleseite verschoben haben und von ihr die gewohnten Zuständigkeiten, Aushandlungsmechanismen und -kulturen in Frage gestellt werden können. Arbeitgeber reagieren mit ihren Forderungen und Handlungsstrategien andererseits aber auch auf veränderte ökonomische Realitäten. Durch schwächeres Wirtschaftswachstum fallen die Verteilungsspielräume zwischen Kapital und Arbeit deutlich geringer aus. Zugleich sind Betriebe heute einem verschärften doppelten Wettbewerbsdruck ausgesetzt. Um im Konkurrenzkampf bestehen zu können, müssen sie zum einen kostengünstiger, flexibler und stärker kundenorientiert agieren und zum anderen den im „Shareholder-Value-Kapitalismus“ hochgeschraubten Renditeerwartungen von Kapitaleignern Tribut zollen. Das Resultat ist, dass das etablierte Niveau der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen kritisch debattiert und eine Begrenzung bzw. Senkung der Kosten für den Produktionsfaktor Arbeit angestrebt wird. Anpassungsdruck auf das System der Arbeitsbeziehungen erwächst gleichfalls aus der Modernisierung von Arbeitsprozessen und der Akademisierung der Beschäftigungsstruktur. Das Qualifikationsniveau der Tätigkeiten steigt sukzessive an. Größere Bereiche von Wissensarbeit entstehen, die sich einer direkten und unmittelbaren Kontrolle entziehen. Aus dem Arbeitnehmer wird immer häufiger der „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998). Selbst im schrumpfenden Segment einfacher industrieller Beschäftigung wird durch Einführung von Gruppenarbeit versucht, Arbeitskräfte aus ihrer Rolle als

ausschließliche Befehlsempfänger und Objekte der Rationalisierung herauszuholen, sie, wenn auch in Art und Ausmaß unterschiedlich, in die Gestaltung von Arbeitsprozessen einzubeziehen und ihre subjektiven Potentiale für Betriebe nutzbar zu machen. Der Unterschied zwischen Arbeitnehmern, die Offerten zur betrieblichen Beteiligung erhalten, und den Massenarbeitern des fordistischen „Golden Age“, die sich selbst „dem Prozess als Objekt angegliedert“ wahrnahmen (Kudera u.a. 1983: 203f.), ist auch für die kollektiven Arbeitsbeziehungen signifikant. Die Erscheinungen des Wandels beschränken sich aber nicht nur auf Elemente aus Ökonomie und Arbeitskraftnutzung. Auch die Menschen verändern sich. Individualisierung, Enttraditionalisierung und Wertewandel führen dazu, dass Beschäftigte heute umfassendere Ansprüche an die Arbeit heranziehen. Selbstverwirklichung, kontinuierliche Weiterentwicklung des Arbeitsvermögens und persönliche Anerkennung sind Aspekte, die im Rahmen „normativer Subjektivierung von Arbeit“ (Baethge 1991) wichtiger zu werden scheinen. Das starre Haushaltsregime mit dem Ehemann und Vater, der das Geld verdient, und der Ehefrau und Mutter, die sich ausschließlich um Herd und Kind kümmert oder allenfalls einen Zuverdienst beisteuert, bröckelt ebenfalls – oder weicht zumindest auf – und produziert vermehrt Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Darüber hinaus entfernen sich die Vorstellungen und die Formen, in denen sich die Menschen bei ihren sozialen oder politischen Belangen einbringen, von langfristigen Bindungen an Organisationen und der Lösung abstrakter Probleme und verschieben sich zu einem kurzfristigen und zweckgebundenen Engagement – so heißt es – und können damit in Kontrast zu den bisherigen Routinen der Interessenrepräsentation und den etablierten Aushandlungsmechanismen treten.

Diese vielschichtigen und teilweise konträren Entwicklungen stellen Funktionalität und soziale Basis des traditionellen Typs kollektiver Arbeitsbeziehungen in Deutschland in Frage und lassen seine Zukunft ungewiss erscheinen. Wie alle institutionalisierten Praktiken ist die Regulierung von Arbeit von Aspekten der selbstreferentiellen Reproduktion und Verstetigung oder Verselbständigung eingespielter und bewährter Handlungsmuster und Verfahrensweisen geprägt (vgl. Baethge 2000: 98). Sie wird aber auch bestimmt von Akteuren, die sie mit Leben erfüllen und etablierte Handlungsmuster aufgreifen, tradieren oder modifizieren. Neben Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften, Unternehmensführungen und Betriebsräten spielen die einzelnen Beschäftigten eine zunehmend wichtigere Rolle als Akteure innerhalb des Gefüges der Arbeitsbeziehungen. Vieles hängt davon ab, wie sie sich – quasi als kleinste regulierungspolitische Einheit auf Seiten der Arbeitnehmer – heute auf die Regulierung von Arbeit beziehen. Der rasante und mittlerweile fast bestandsbedrohende Mitgliederverlust von Gewerkschaften wird gemeinhin immer auch als ein Indiz für eine mehr oder weniger bewusste Absage von Beschäftigten an überkommene Strukturen und Routinen der Interessenvertretung interpretiert. Vor allem höher qualifizierten Arbeitnehmergruppen wird ein Habitus unterstellt, der auf Selbstentfaltung und Befriedigung in der Arbeit fokussiert und gleichzeitig eine kritische Distanz zu Gewerkschaften aufweist. Heißt das aber, dass die zentralen Inhalte

gewerkschaftlicher Arbeit – Vergütung, Arbeitszeit und Beschäftigungssicherung – für sie nur noch eine marginale Rolle spielen? Und bedeutet das in einer radikalen Gegenbewegung, dass die Mehrheit der Beschäftigten Kollektivregulierungen als obsolet und überflüssig ablehnen und sie präferieren, ihre Anliegen und Forderungen selbst gegenüber Vorgesetzten, Personalabteilung oder Geschäftsführung zu repräsentieren? Das Ziel dieser Untersuchung besteht darin, empirisch zu ermitteln, welches subjektive Gewicht unterschiedliche Ansprüche und Interessen (z.B. Arbeitszeit, Vergütung, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Entfaltungsmöglichkeiten in der Arbeit, Karriere etc.) gegenwärtig für Beschäftigte haben. Außerdem soll herausgearbeitet werden, von wem und auf welche Art und Weise die Beschäftigten ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Spannungsfeld zwischen Selbstregulierung und Kollektivvereinbarung geregelt sehen wollen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei darauf gerichtet, welchen Stellenwert Beschäftigte den traditionellen Akteuren kollektiver Arbeitsbeziehungen – Betriebsräte und Gewerkschaften – einräumen.

Im Folgenden wird zunächst die „subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung“ als forschungsleitender Ansatz vorgestellt und erläutert (Kapitel 2). In einem kurzen historischen Rückblick findet dieses Konzept Anwendung, um zwei idealtypische Muster der subjektiven Relevanz in der „Blütezeit“ des deutschen Systems der industriellen Beziehungen von der Nachkriegszeit bis ca. Anfang der 80er Jahre als Referenzgröße zu rekonstruieren (Kapitel 3). Hiervon ausgehend werden in einem weiteren Schritt die in der einschlägigen wirtschafts-, arbeits- und sozialwissenschaftlichen Diskussion auffindbaren Veränderungsprozesse nachgezeichnet, die den Hintergrund abgeben, vor dem sich die Einstellungen von Beschäftigten zur Erwerbsarbeit und der Regulierung von Arbeit gegenwärtig entwickeln (Kapitel 4). Nach einem Überblick über die Operationalisierung, das methodische Vorgehen und die Datenbasis der empirischen Untersuchung (Kapitel 5) erfolgt die Darstellung der Befunde in zwei thematischen Blöcken. Zuerst werden die Resultate zu den Ansprüchen, Erwartungen und Interessen vorgestellt, die die Interviewpartner an ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation herantragen (Kapitel 6). Danach werden Ergebnisse dazu präsentiert, wie die Beschäftigten ihre Arbeit reguliert sehen wollen und welche Rolle sie dabei Betriebsrat und Gewerkschaften zumessen (Kapitel 7). Abschließend werden die zentralen Befunde dieser Studie zusammenfassend und mit Blick auf die zukünftige Entwicklung der Arbeitsbeziehungen diskutiert (Kapitel 8).

2. Die subjektive Relevanz als Forschungsperspektive

Diese Untersuchung zur subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung erforscht, welche Interessen Arbeitnehmer an ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation herantragen und in welchen Formen und durch wen sie ihre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen geregelt sehen wollen. Ein besonderes Augenmerk wird dabei darauf gerichtet, welches Maß an Kollektivregulierungen bzw. Möglichkeiten zur Selbstrepräsentation sie für sich präferieren, welche subjektive Bedeutung und Wichtigkeit die im deutschen System der Arbeitsbeziehungen prominent verankerten Institutionen Betriebsverfassung und Tarifautonomie für sie haben und wie sie die Arbeit und den Stellenwert der klassischen kollektiven Regulierungsakteure Betriebsräte und Gewerkschaften bewerten. Ziel der Studie ist zum einen, die empirisch vorzufindenden Ausprägungen der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung zu erheben und darzustellen. Zum anderen sollen aber auch die Kausal- und Wechselverhältnisse der jeweiligen subjektiven Interessen- und Interessenvertretungspräferenzen von abhängig Beschäftigten mit bestimmten sozialen und betrieblichen Bedingungen herausgearbeitet werden. Um diese beiden Ziele zu realisieren, bedient sich die Untersuchung konzeptionell zweier sich ergänzender heuristischer Perspektiven.

Bei der unmittelbaren Datenerhebung und -auswertung wird eine primär handlungs- und akteurszentrierte Perspektive eingenommen. Sie folgt damit den methodologischen Überlegungen, wie sie im Umkreis der phänomenologisch orientierten Ansätze einer „verstehenden“ Soziologie ausgearbeitet wurden (vgl. hierzu den Überblick in Hitzler 2002). Sie betrachten soziale Situationen als wesentlich durch subjektive Sinnzuschreibungen konstituierte und konstruierte Realität. Für die Erforschung subjektiver Beweggründe, Deutungsmuster und Wertungen sozialer Beziehung und sozialen Handelns, wie sie hier im Zentrum stehen, ist ein phänomenologisch-interpretativer Zugang daher besonders geeignet.

Der Begriff der Relevanz wurde in diesem Zusammenhang von Alfred Schütz in die sozialwissenschaftliche Theoriebildung eingeführt und zu einem zentralen Element seines phänomenologisch-wissenssoziologischen Ansatzes ausgebaut. Im Rahmen seiner „protosoziologischen“ (Endreß 1999: 338; Stegmaier 2003: 5) Handlungstheorie bezeichnet der Begriff der Relevanz das Bedeutsamwerden bestimmter Weltausschnitte und Wissensbestände, um die an eine Handlungssituation herangetragenen Motive zu realisieren. Damit dient er als Bindeglied zur Beschreibung und Analyse des Verhältnisses von „Lebenswelt“, „Handlungsmotiven“, „Wissen“, „Typiken“ und „Handlungsvollzügen“ (Schütz 1971a; Schütz 1971b; Schütz 1974; Schütz/Luckmann 1979).

Handeln vollzieht sich für Schütz immer vor dem Hintergrund einer jeweils spezifischen Lebenswelt. Sie stellt eine holistische Struktur aus Unhinterfragtem und Selbstverständlichem dar. Die Lebenswelt prägt zum einen die Motive, die von den Handelnden an eine Handlungssituation herangetragen werden. Zum anderen aber zeigt sich die Lebenswelt in spezifischen Wissensvorräten über den tätigen Umgang

mit der Welt und in Typiken, die aus den Wissensbeständen resultieren und in denen die Welt in der Wahrnehmung und im Denken von Individuen sinnhaft geordnet wird. In den Wissensbeständen und Typiken sedimentieren sich die Erfahrungen sowohl der Einzelnen als vor allem auch der Gruppen, denen die Einzelnen zugehörig sind und in deren Lebenswelt und Wissensvorräte sie hineinsozialisiert wurden. Hierdurch werden diese bei Schütz zu intersubjektiven Größen (Schütz 1971a: 156f.). Wichtig ist allerdings, dass den Schützschen Überlegungen ein sehr breiter Begriff von „Wissen“ zugrunde liegt. Bei ihm umfasst er entgegen dem normalen Alltagsverständnis nicht nur abstraktes Bildungs- oder konkretes Anwendungswissen, sondern reicht vom Wissen um traditionelle Handlungsweisen, das heißt dem Wissen, sich in bestimmten Situationen sozial adäquat verhalten zu können, bis hin zu Wertorientierungen und Einstellungen (Schütz 1971a: 157). Dieser sehr umfassende Wissensbegriff korrespondiert mit der von Schütz vorgenommenen Abstufung der Bewusstheit, Klarheit und Vertrautheit von Wissensbeständen. So unterscheidet er „Vertrautheitswissen“ als „gründliche, klare und bestimmte und widerspruchslöse“ Kenntnis von dem Bereich des weniger präzisen und umfangreichen „Bekanntheitswissens“, zählt aber auch den „bloßen Glauben“ zum Bereich des Wissens, wobei Schütz darauf hinweist, dass das Vertrautheitswissen nur einen Bruchteil der jeweiligen Wissensvorräte ausmacht (Schütz 1971a: 157f.).

Mit dem Begriff der „Relevanz“ beschreibt Schütz den Vorgang in der Handlungsplanung und im Handlungsvollzug, bei dem bei Vorliegen eines bestimmten Handlungsmotivs Ausschnitte der Welt selektiert und in dem nur solche Elemente des Wissensvorrats aktiviert werden, die jeweils notwendig sind, um die Motive handelnd zu realisieren. Dies bezeichnet Schütz als „Motivationsrelevanz“ (Schütz 1971a: 160). Als weitere Form der Relevanz beschreibt Schütz den Umstand, dass sich der bisherige Wissensvorrat und die bisherigen Typiken als unzureichend erweisen, die jeweiligen Motive zu realisieren, und sich die Notwendigkeit ergibt, das bisherige Wissen zu modifizieren, zu erweitern oder zu verfeinern. Diese Form der bewussten, wissensrelevanten Auseinandersetzung mit einem bestimmten Problem in der Welt benennt Schütz als „thematische Relevanz“ (Schütz 1971a: 161). Er verweist aber darauf, dass sich die Aneignung neuen Wissens immer vor dem Hintergrund des bisherigen Wissensvorrats vollziehe. Wenn sich also ein Teil des Wissensvorrats als unzureichend herausstellt und ein bestimmtes Problem thematisch relevant wird, werden andere Wissensbestände für die Interpretation und Auslegung des Problems sowie die Integration und Sedimentierung des dann erweiterten Wissens in den Wissensvorrat herangezogen. Diese selbstreferentielle Form des Bedeutsamwerdens von bestimmten Elementen des Wissensvorrats zu seiner Modifikation und Adaption insgesamt bezeichnet Schütz als „Interpretationsrelevanz“ oder „Auslegungsrelevanz“ (Schütz 1971a: 164).

Die „Relevanz“ kann damit im Rahmen der wissenssoziologischen Handlungstheorie von Schütz als ein technisch anmutender Begriff charakterisiert werden, der – differenziert nach den drei Formen der „motivationalen“, „thematischen“ und „interpreta-

tiven“ Relevanz – die Wahrnehmungsselektion von Welt und den Rückgriff auf die jeweiligen Wissensbestände sowie deren Weiterentwicklung und Modifikation im Zuge der Motivrealisierung durch Handeln beschreibt. Über die Relevanzen und Relevanzstrukturen lassen sich die jeweiligen Wissensstrukturen von Individuen erschließen, die ihre Wahrnehmung und ihre sinnhafte Ordnung von Welt prägen, ihre Wertorientierungen und Einstellungen zu Problemen maßgeblich mitbestimmen und ihr praktisches Tun und Handeln beeinflussen. Wegen der grundlegend sozialisatorischen Bedingtheit von Wissensbeständen, die auch die Verarbeitung individueller Erfahrungen und die damit einhergehenden Wissenszuwächse strukturieren (Schütz 1971a: 166)¹, fungiert der Begriff der Relevanz damit als Schlüssel zu der von Schütz angestrebten Lebensweltanalyse, durch die sich die gesellschaftlichen Varianzen von Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata dem sozialwissenschaftlichen Beobachter erschließen sollen (Schütz 1971a: 168f.). Damit erweitert sich der Schützische Ansatz von einer Protozoziologie zu einem Werkzeug für die empirische Analyse sozio-kulturell divergierender Wirklichkeitskonstruktionen, Wertorientierungen und Handlungsmuster (Endreß 1999: 338; vgl. auch Schröer 1994; Hitzler 2002; Stegmaier 2003).

Die phänomenologische Bestimmung des Begriffs der Relevanz kann für die hier vorgenommene Untersuchung fruchtbar gemacht werden, auch wenn im weiteren die

¹ Habermas macht in seiner Rezeption des Schützischen Lebensweltkonzepts im Rahmen seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ (Habermas 1995a; Habermas 1995b) darauf aufmerksam, dass der intersubjektive Charakter der lebensweltlichen Wissensbestände, Wertorientierungen sowie Denk- und Handlungsmuster nur defizitär herausgearbeitet und begründet werde. Bei Schütz sei diese Intersubjektivität ausschließlich über die Sozialisation und die Internalisierung des Wissensvorrats der Gruppe gewährleistet, zu der das Individuum gehört. Aufgrund der die spätere Aneignung neuer Wissens Elemente durchdringenden und prägenden Sozialisation sieht Schütz auch die Intersubjektivität der jeweils aktuellen Wissensvorräte gesichert. In den Augen von Habermas ist dies eine zu schwache Konstruktion. Hierdurch sei letztlich bei Schütz ein Rückgriff auf bewusstseinsphilosophische Positionen angelegt, da innerbiographische Lernprozesse als lediglich individuelle wahrgenommen werden müssten, in denen sich der intersubjektive Charakter übernommener Wissensbestände mit zunehmendem Wissenserwerb sukzessive verflüchtige und zu rein subjektivem Wissen transformiere (Habermas 1995b: 196ff.). Habermas hält dem entgegen, die Reproduktion von Lebenswelt vollziehe sich nicht lediglich durch eine mehr oder weniger einmalige Implantation von Traditionen, Wissensbeständen, Interpretationsmustern, normativen Orientierungen etc. Zwar geht auch Habermas davon aus, dass lebensweltliche Bestände im Vollzug „teleologischen“, „normativen“ oder „dramaturgischen“ Handelns aufgegriffen, reproduziert oder modifiziert würden, gerade aber das auf Verständigung und Konsens orientierende „kommunikative Handeln“ Sorge dafür, dass Intersubjektivität jenseits subjektiver Modifikationen immer wieder hergestellt würde. In der Habermasschen Konstruktion stellt somit individuelles Lernen die Basis für kollektive Lern- und Entwicklungsprozesse dar, die über das kommunikative Handeln in der gemeinsamen Lebenswelt eingelagert werden und damit die Grundlage für – in der Diktion von Schütz – weiteren Wissenserwerb bilden. Bei Habermas nehmen somit die mit dem kommunikativen Handeln einhergehenden Diskurse eine zentrale Bedeutung für Wissen und Lebenswelt ein, während bei ihm der Begriff der Relevanz systematisch in den Hintergrund rückt (Habermas 1995a; Habermas 1995b: 198ff.).

Schütz-Exegese nicht weiter vorangetrieben und seine explizit wissenssoziologische Terminologie nicht übernommen wird. Der Erkenntnisgewinn des Relevanzbegriffs von Schütz liegt darin, dass er das wissenschaftliche Verständnis dafür, wie und warum bestimmte Dinge, Erfahrungen und Ereignisse subjektiv bedeutsam werden und das Handeln spezifisch beeinflussen, zu sensibilisieren vermag. Darüber hinaus wird bei ihm deutlich, dass Wahrnehmungen, Bewertungen und Handlungen immer auf lebensweltlichen Strukturen sowie den damit korrespondierenden Sinn- und Symbolzusammenhängen und -verweisungen – und, wie Habermas aufzeigt, den gesellschaftlichen Diskursen – basieren, die unter der Oberfläche unmittelbar beobachtbarer Handlungen und Artikulationen – der „paramount reality“ (Schütz/Luckmann 1979: 47) – liegen und wirken. Dies gilt dabei sowohl für die mehr oder weniger unbewussten Prozesse in subjektiv unproblematischen Routinehandlungen, in der Welt und Wissen motivationsrelevant werden, als auch für solche Situationen, in denen Vertrautes problematisch wird, eingefahrene Handlungs- und Interpretationsschemata obsolet erscheinen oder neue Handlungsorientierungen erforderlich machen und so die bisherigen Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster thematisch und interpretationsrelevant werden. Insbesondere die Frage danach, welche Relevanz die vertrauten Praktiken der Regulierung von Arbeit subjektiv haben, wann sie als auslegungsbedürftig erscheinen, welche Erfahrungen und Wertorientierungen in ihre Interpretation einfließen, warum Veränderungen in der Arbeitsregulierung eine Umorganisation des „subjektiven Relevanzsystems“ erfordern usw., können sich von der subtilen phänomenologischen Analyse sozialen Handelns anregen lassen.

Werden diese Überlegungen auf den Bereich der Interessen- und Interessenvertretungspräferenzen von Arbeitnehmern bezogen und für ihn konkretisiert, so muss zunächst systematisch zwischen der subjektiven Relevanz von Regulierungsinhalten einerseits und der subjektiven Relevanz von Regulierungsformen und Akteuren andererseits unterschieden werden.

Welche Inhalte und Gegenstände der Regulierung von Arbeit von den Beschäftigten als wichtig und welche als weniger wichtig eingestuft werden, hängt in entscheidendem Maße von der Bedeutung ab, die sie der Erwerbsarbeit zumessen, und korrespondiert mit den Ansprüchen, die sie durch diese realisiert sehen wollen und von ihnen an sie herangetragen werden. Die subjektive Relevanz von Regulierungsinhalten kann daher als Ausdruck des Stellenwerts von Erwerbsarbeit und der mit ihr verbundenen Motive und Sinnzuschreibungen begriffen werden. Diesbezüglich ist zum einen zu untersuchen, welche Bedeutung Aspekte wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes, Vergütung, Arbeitszeit und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben haben. Zum anderen ist zu ermitteln, welches Gewicht arbeitsinhaltlichen und persönlichkeitsbezogenen Gesichtspunkten wie Befriedigung und Autonomie in der Arbeit, beruflichen und persönlichen Entfaltungsmöglichkeiten sowie betrieblichen Partizipationschancen zugemessen wird. Darüber hinaus ist zu fragen, in wie weit die herauszuarbeitenden subjektiven Priorisierungen und Rangordnungen der unter-

schiedlichen Regulierungsinhalte im präreflexiven Modus übernommener Einstellungen vorliegen oder das Ergebnis eigener – nach Schütz – thematischer und interpretativer Prozesse sind, und ob, warum und wie sich die Wichtigkeiten einzelner Aspekte im Zuge der biographischen Entwicklung verändert haben.

Neben den Inhalten sind die Formen und Akteure die zweite analytische Säule der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. Sie stellt darauf ab zu erheben, welche Präferenzen bei den Beschäftigten in Bezug auf die Vertretung ihrer arbeitsbezogenen Interessen vorzufinden sind, welche Aushandlungsmechanismen, Vereinbarungsformen und -ergebnisse sie als funktional adäquat, legitim und gerecht ansehen und insbesondere welchen Stellenwert hierbei die eingespielten formal-kollektiven Regulierungspraktiken einerseits und davon abweichende, eher informell und individuell oder auf kleinere Gruppen ausgerichtete, möglicherweise diskursivere Regulierungspraktiken andererseits haben. Zu ermitteln ist die subjektive Relevanz von Regulierungsformen und Akteuren, indem der Frage nachgegangen wird, welche Strategien die Beschäftigten im Konfliktfall real verfolgen. Auch ist zu erheben, ob sie auf Betriebsräte und Gewerkschaften setzen und ggf. selbst in ihnen aktiv sind, ob sie für sich eher Strategien individueller Selbstrepräsentation verfolgen, eine Mischform beider Varianten bevorzugen oder Praktiken favorisieren, die, obwohl kollektiv angelegt, sich dennoch nicht auf den ausgetretenen Pfaden betriebsrätlicher und gewerkschaftlicher Organisation bewegen und sich zum Beispiel in „Runden Tischen“, der Lobbyarbeit berufsständischer Vereinigungen, spontanen Streiks etc. manifestieren. Diese Interessenvertretungspraktiken sind zugleich damit in Beziehung zu setzen, wie die Beschäftigten jeweils ihren Arbeitnehmerstatus wahrnehmen – ob sie sich etwa als prinzipiell prekärer Partner in einem Vertragsverhältnis sehen, das durch eine Machtasymmetrie zu ihren Ungunsten gekennzeichnet ist, die sie nur durch kollektive Organisation ihrer Interessen auszutarieren in der Lage sind, oder ob sie für sich zum Beispiel in Anspruch nehmen, auch als einzelne „auf Augenhöhe“ mit ihren Vorgesetzten oder Arbeitgebern verhandeln und damit auf kollektive Regulierungsformen verzichten zu können. Als weiteres wichtiges Element neben ihrer Selbstwahrnehmung als Arbeitnehmer spielen zudem die basalen Wertorientierungen und gesamtgesellschaftlichen Ordnungsvorstellungen, also die Fragen, was die Beschäftigten allgemein als gerecht empfinden, welche Bedeutung in ihren Augen Solidarität hat und wie sie sie für sich definieren, ob, und wenn ja, welche Herrschaftsbeziehungen, Macht- bzw. Hierarchiegefälle oder auch demokratische Strukturen sie für einen funktionierenden Gesellschaftsaufbau für notwendig oder wünschenswert erachten etc. Auch in Hinblick auf die subjektive Relevanz von Regulierungsformen und Akteuren ist wiederum zu ermitteln, ob primär vorgefundene und sozialisierte Verhaltensmuster tradiert werden oder ihre Präferenzen und ihr eigenes Regulierungshandeln eher das mehr oder weniger bewusste Resultat biographischer Arbeits- und Regulierungserfahrungen sind.

Hinsichtlich des Zusammenspiels der subjektiven Relevanz von Regulierungsinhalten und Regulierungsformen ist herauszuarbeiten, ob die formbezogenen Regulierungs-

präferenzen in Bezug auf unterschiedliche Regulierungsinhalte variieren – etwa der Wunsch nach kollektiver Regulierung von Vergütungsfragen, jedoch individuelle Präferenzen hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitszeit – oder ob durchgängige und einheitliche Regulierungsvorstellungen vorherrschen. Die sich hieraus ableitende Darstellung der empirischen Befunde stellt das erste Teilziel dieser Untersuchung, der phänomenologisch orientierten Erhebung und Auswertung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung, dar.

Schon die interpretativ generierten Befunde des ersten Teilziels dieser Untersuchung geben Auskunft darüber, welche Regulierungsinhalte von den Beschäftigten als wichtig erachtet werden, wie sie sich zu den bisherigen Regulierungsformen und Akteuren verhalten und welche Regulierungspraktiken sie für sich präferieren. Sie zeigen zugleich, wie die Beschäftigten heute auf die Regulierung von Arbeit einwirken, sie prägen und strukturieren. Zwar ist es richtig, dass die soziale Wirklichkeit immer auch durch die jeweiligen Sinnzuschreibungen und Deutungen von Subjekten konstruiert wird, und daher wichtig, die Beschäftigten mit ihren mikrosoziologischen Sinn-, Symbol- und Bedeutungsuniversen als Einzelfälle ernst zu nehmen. Es ist jedoch nicht von der Hand zu weisen, dass sich die soziale Wirklichkeit auch in objektiven Bedingungen und Strukturen konstruiert und kristallisiert, die als solche von ihrer subjektiven Aneignung unberührt bleiben, aber in ihren unterschiedlichen Ausprägungen die diesbezüglichen Deutungen beeinflussen. Die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung ist eben nicht nur, um es in Analogie zum Habituskonzept von Bourdieu zu formulieren, eine „strukturierende Struktur“, sondern auch eine „strukturierte Struktur“ (Bourdieu 1976: 164f.). Die Bedingungen und Strukturen, die sich strukturierend auf die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung auswirken, haben in den bisherigen Überlegungen zum theoretischen Konzept dieser Untersuchung allerdings zu wenig Berücksichtigung gefunden. Wenn diese mit dem Anspruch, die unterschiedlichen Typen der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung mit ihnen in Beziehung zu setzen und die Kausal- und Wechselverhältnisse herauszuarbeiten, in den Fokus des zweiten Untersuchungsziels gerückt werden, wird der enge Rahmen einer strikt phänomenologisch ausgerichteten heuristischen Perspektive verlassen. Hier verfährt diese Untersuchung damit ähnlich wie andere Konzepte und Untersuchungen, die in jeweils unterschiedlicher Weise den Dualismus von mikro- und makrosoziologischen Perspektiven und Methodologien im Bereich der Industrie-soziologie zu überwinden versucht haben².

² Während marxistisch orientierte Theorieentwürfe etwa von Deppe (Deppe 1971) oder Herkommer u.a. (Herkommer u.a. 1979) auf den Einfluss der ökonomisch-sozialen Position im Produktionsprozess – der „Klassenlage“ – fokussieren, und hieraus ein makrosoziologisch bestimmtes „Arbeiterbewusstsein“ abzuleiten versuchten, betonen Kern/Schumann die Bedeutung der unmittelbaren mikrosoziologisch-betrieblichen Erfahrungen. Im modernen Produktions-, Arbeits- und Verwertungsprozess bildeten sich gruppenspezifisch segmentierte „Arbeitscharaktere“ (Kern/Schumann 1982: 109ff.), die zumindest für ihre Fragestellung – die subjektive Wahrneh-

Bei der Systematisierung der Strukturbedingungen, die sich auf die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung auswirken, kann ein an anderer Stelle entwickeltes und erläutertes Modell zur deskriptiven und analytischen Erfassung der Regulierung von Arbeit (vgl. Holtrup/Mehlis 2004) zur Anwendung gebracht werden, das einen allgemeinen und integrierenden Rahmen für die Forschungsarbeit der vier Teilprojekte des am Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen angesiedelten Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ (vgl. Dombois u.a. 2002) bereitstellen sollte. Von besonderer Bedeutung sind in dieser Untersuchung die Zusammenhänge der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung mit der jeweiligen „Regulierungspraxis“, den „Regulierungskontexten“ und den „sozio-kulturellen Strukturen“ (vgl. Abb. 1).³

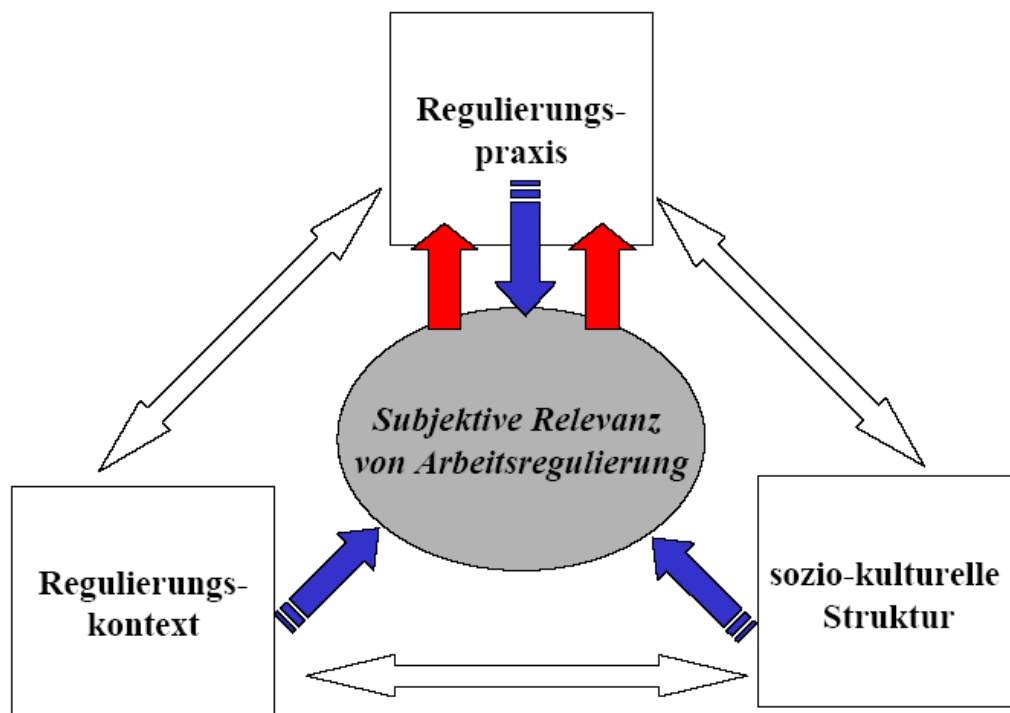
Die „Regulierungspraxis“ stellt die spezifische Konfiguration von Regulierungsinhalten, Regulierungsformen und den daran beteiligten Akteuren dar. Sie umfasst dabei sowohl formelle, über Tarifvertrag zwischen Arbeitgeber(-verband) und Gewerkschaft, Betriebsvereinbarung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat oder Individualarbeitsvertrag zwischen Geschäftsführung und einzelнем Arbeitnehmer geregelte Elemente als auch informelle Regulierungen, die etwa in den jeweiligen Branchen- und Unternehmenskulturen, in der „betrieblichen Sozialordnung“ (Kotthoff 1994) oder in „impliziten Verträgen“ (Faust/Jauch/Notz 2000) zum Aus-

mung und Verarbeitung von Rationalisierungsprozessen durch Arbeiter – eine phänomenologisch-interpretative Forschungsstrategie erforderlich machten, weil sie eben nicht mit ausschließlich makrosoziologischen Theorieangeboten und Instrumenten zu bearbeiten sei (Kern/Schumann 1970; Kern/Schumann 1983; Kern/Schumann 1984). Als weitere wichtige Beiträge sind hier der „Deutungsmusteransatz“ von Neuendorff u.a. (vgl. Neuendorff/Sabel 1978) und das Konzept der „doppelten Konstitution sozialer Relevanzstrukturen“ von Hack u.a. (Hack 1977; Hack u.a. 1972; Hack u.a. 1979) zu nennen. Beide zielen auf ähnliche Weise darauf, die „relativ autonome“ (Neuendorff/Sabel 1978:) bewusstseinsmäßige Aneignung von Arbeitserfahrungen mit generativen Strukturen in Verbindung zu bringen, die in spezifischen, objektiv analysierbaren Erfahrungskontexten wurzelten. Die Ansätze von Neuendorff u.a. und Hack u.a. werden von Voss in seinen instruktiven konzeptionellen Überlegungen positiv aufgegriffen (Voss 1983; Voss 1984). Auch er konzipiert die basale Wirkmächtigkeit sozialer Bedingungen und Einflüsse auf das individuelle Bewusstsein. Er betont aber zugleich, dass die „Innenseite der Subjekte“ (Voss 1983: 326) und die intrapersonellen Prozesse der subjektiven Aneignung äußerer Umstände und gesellschaftlich geprägter Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsmuster stärker in den Vordergrund gerückt werden müssten, um zu einer realitätsadäquaten Beschreibung des Zusammenspiels gesellschaftlicher Strukturen und ihrer individuell handlungsrelevanten Verarbeitung zu gelangen.

³ Der Aspekt der „politisch-ökonomischen Struktur“, also der Bereich der grundlegenden Wirtschafts- und Sozialordnung sowie der politischen Verfasstheit von Gesellschaft, bleibt aufgrund seiner Allgemeingültigkeit und der lediglich langfristigen Veränderungstendenzen im Hintergrund, auch wenn das deutsche Arrangement von sozialer Marktwirtschaft, parlamentarischer Demokratie und einem stark korporatistisch gefärbten Charakter der Interessenvertretung, die als „rheinischer Kapitalismus“ (Albert 1992) oder „deutscher Kapitalismus“ (Streeck 1999) beschrieben werden, das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen geprägt hat bzw. die Arbeitsbeziehungen einen integralen Bestandteil dieser politisch-ökonomischen Struktur darstellten.

druck kommen. Die Regulierungspraxis wird in dieser Untersuchung zum einen als Resultat und Folge eines vorgängig stattgefundenen Aushandlungsprozesses und Arrangements der Interessen von Kapital und Arbeit begriffen und kann somit auch als Ausdruck der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung früherer Generationen gewertet werden. Zum anderen tritt sie aber den im System der Arbeitsbeziehungen vorzufindenden Akteuren, und somit auch den Beschäftigten als eine wichtige Referenzerfahrung von Arbeitsregulierung entgegen, auf die sich diese positiv oder negativ beziehen können und müssen. Gleichzeitig diffundiert die Regulierungspraxis in die Regulierungskontexte und die sozio-kulturellen Strukturen und wirkt auf deren Gestalt ein.

Abb. 1: Einflüsse auf die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung



Der Begriff des „Regulierungskontextes“ bezeichnet die konkreten arbeits- und regulierungsbezogenen Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich die Regulierung von Arbeit vollzieht. Er umfasst den Technisierungsgrad des Arbeitsprozesses, das Qualifikationsniveau, die Art und das Ausmaß betrieblicher Kontrolle und Steuerung sowie die daraus resultierenden spezifischen Formen der Arbeitsgestaltung und der Nutzung von Arbeitskraft. Unter die Regulierungskontexte werden aber auch eher informelle Einflüsse gefasst, die zum Beispiel aus der Unternehmenskultur, bestimmten Branchentraditionen und -trajektorien usw. resultieren. Regulierungspraxis und Regulierungskontext stehen keineswegs in einer einseitig determinierenden Beziehung. Vielmehr wirken Veränderungen in den Regulierungskontexten auch zurück auf die Regulierung von Arbeit. Kursorisch sei hier auf die zunehmende

Bedeutung von hochqualifizierten Dienstleistungstätigkeiten, subjektivierte Formen der Arbeitskraftnutzung und neue unternehmerische Steuerungsmechanismen hingewiesen. Diese führen zu neuen Bedingungen für und neuen Ansprüchen an die Regulierung von Arbeit.

Die Kategorie der „sozio-kulturellen Struktur“ bezieht sich vornehmlich auf solche Rahmenbedingungen, die in einem lediglich indirekten Verhältnis zur Regulierung von Arbeit stehen, gleichwohl aber auf sie einwirken und von ihr beeinflusst werden. Vor allem die Wert- und Orientierungsmuster und die Formen der privaten Lebensführung stellen konstitutive Größen der sozio-kulturellen Struktur dar. Ihnen kommt unter dem Aspekt der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung eine besondere, doppelte Bedeutung zu: Sie generieren nicht nur spezifische Anforderungen an die Regulierung von Arbeit, sie prägen auch maßgeblich die Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata von Beschäftigten, die als subjektive Regulierungsdispositionen an die Regulierung von Arbeit herangetragen werden.⁴ Die unmittelbaren Wechselwirkungen der sozio-kulturellen Struktur bzw. der aus ihnen erwachsenden subjektiven Regulierungsdispositionen mit der Regulierungspraxis lassen sich zum Beispiel einerseits an der Ausrichtung der privaten Lebensführung an „Normalarbeitsverhältnis“ und „Normalbiographie“ (Mückenberger 1989; Osterland 1990) ablesen, während sich andererseits eigensinnige Anforderungen aus der lebensweltlichen Sphäre aber auch wieder modifizierend auf die Arbeitsregulierung auswirken, wenn etwa strikte geschlechtliche Arbeitsteilungen aufgebrochen werden, Frauen auf den Arbeitsmarkt drängen und die Problematik der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu einem dringlichen Problem wird. Dies gilt auch, wenn sich die Ansprüche und Erwartungen an die Erwerbsarbeit verändern und damit nicht nur die Bedeutung von Regulierungsinhalten in ihrer Rangordnung modifizieren, sondern auch die eingespielten Regulierungsformen tangieren.

Hinsichtlich der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung wird in dieser Studie untersucht, welche Zusammenhänge zwischen ihren typischen Ausprägungen und den unterschiedlichen Regulierungspraktiken, Regulierungskontexten und sozio-kulturellen Rahmenbedingungen bestehen und ob sich hier wesentliche Wechsel- oder Kausalbeziehungen feststellen lassen. Zugespitzt formuliert wird danach gefragt, wer mit welchen subjektiven Regulierungsdispositionen in welchen Regulierungskontexten und vor dem Hintergrund welcher vorgefundenen Regulierungspraktiken welche Interessen- und Interessenvertretungspräferenzen ausbildet. Insbesondere ist dabei zu berücksichtigen, welchen Einfluss die Erosion des Tarifvertragssystems, die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen und die gesetzgeberische Deregulierungspolitik im Bereich der Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Sozialpolitik haben. Ebenso ist zu untersuchen, welche Rolle verschärfte Wettbewerbsbedingungen,

⁴ Die sozio-kulturellen Rahmenbedingungen sind somit der Ort, an dem die wissenssoziologischen Überlegungen von Schütz, die von lebensweltspezifischen und damit sozio-kulturell geprägten Relevanzstrukturen ausgehen, theoretisch angeschlossen und argumentativ verankert sind.

dezentralisierte Unternehmens- und veränderte Tätigkeitsstrukturen, gewandelte Arbeitskraftnutzung und Arbeitsgestaltung spielen und wie sich Individualisierung, der Wandel privater Lebensformen und Veränderungen hinsichtlich der Ansprüche an die Erwerbsarbeit auf die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung niederschlagen.

Wie sich die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung heute konkret ausprägt, wird in den empirischen Befunden dieser Studie herauszuarbeiten sein. Es ist aber festzustellen, dass die von den drei strukturellen Einflussfaktoren generierten Rahmenbedingungen für die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung im Zuge des Wandels von Regulierung, Arbeit und Gesellschaft deutlichen Veränderung unterworfen sind. Somit liegt die Vermutung nahe, dass die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung heute eine andere Gestalt annehmen dürfte als dies in der Vergangenheit der Fall war und sie sich auch in Zukunft den jeweiligen Gegebenheiten anpassen wird.

Bevor im Weiteren auf die aktuellen Wandlungstendenzen innerhalb der drei maßgeblichen Faktoren und ihren jeweiligen Einflüssen auf die Interessen- und Interessenvertretungspräferenzen abhängig Beschäftigter in Gegenwart und Zukunft eingegangen wird, soll zunächst mit der Beschreibung der klassischen Regulierungskonstellation und den daraus rekonstruierbaren Mustern der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung ein Referenzmodell geschaffen werden, von dem sich die heutige Regulierungslandschaft und die aktuellen Ausprägungen der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung kontrastiv absetzen können.

3. „Arbeiterbewusstsein“ und „Angestelltenmentalität“ als historische Ausprägungen der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung

Die Beschreibung des Beziehungsgeflechts von Regulierungspraxis, Regulierungskontexten und sozio-kulturellen Strukturen in der Vergangenheit und die Rekonstruktion einer oder mehrerer Ausprägungen der sich in diesem Setting bildenden typischen Muster der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung werfen das Problem auf, dass sich die drei großen Einflussfaktoren und ihre jeweiligen interdependenten Verflechtungen selbst in einem ständigen Veränderungsprozess befinden. Es stellt sich daher die Frage, welches der historische Zeitpunkt und welche die spezifische Konfiguration der drei Faktoren sein kann, die als Referenzpunkt für die Interpretation der heutigen und zukünftigen Entwicklung geeignet sind. Trotz gewisser Bedenken, eine unterkomplexe Beschreibung der Regulierungskonstellation zu bieten, immer auch vorhandene retardierende oder opponierende Entwicklungslinien zu vernachlässigen und damit die Vergangenheit im Gegensatz zur heutigen „neuen Unübersichtlichkeit“ (Habermas 1985) als klar(er) und harmonisch(er) geordnete Arbeits- und Regulierungslandschaft zu verklären, wird im Folgenden die Situation in der westdeutschen Nachkriegszeit bis zum Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre, dem „goldenen Zeitalter“ des Fordismus (Lipietz 1991: 81ff.), idealtypisch nachgezeichnet und mit zwei Mustern der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung in Beziehung gesetzt: dem „Arbeiterbewusstsein“ und der „Angestelltenmentalität“. Diese beiden Ausprägungen trafen zwar auf eine ähnliche Institutionalisierung der Regulierung von Arbeit, stießen aber auf deutlich zu unterscheidende Formen von Regulierungskontexten und rekrutierten sich zumeist aus unterschiedlichen sozialen Milieus mit spezifischen sozio-kulturellen Regulierungsdispositionen. Diese bipolare Darstellung zeigt die Differenzen hinsichtlich der subjektiven Relevanz in der Vergangenheit auf und markiert den Horizont, vor dem sich diese heute abzeichnet.⁵

⁵ Auch wenn im Folgenden von „Arbeitern“ und „Angestellten“, „Arbeiderschaft“ und „Angestelltenschaft“ die Rede ist, bedeutet dies jedoch nicht, dass die Unterschiede in der formalen „Stellung im Beruf“ eine trennscharfe Demarkationslinie zwischen den genannten Gruppen darstellt. Vielmehr sind die Übergänge zwischen diesen Gruppen fließend, wenn einerseits die „kleinen, einfachen Angestellten“, die viel eher den Tätigkeitsbedingungen der Arbeiter unterliegen, und andererseits Teile der qualifizierten Facharbeiter oder gar der „Arbeiterelite“, die sich eher in einer den Angestellten ähnlichen Situation befinden, betrachtet werden. Dessen ungeachtet ging die formale Eingruppierung als „Angestellte“ oder „Arbeiter“ bis in die jüngste Vergangenheit hinein mit unterschiedlichen Vergütungsformen (Lohn vs. Gehalt) und der arbeits- und sozialrechtlichen Privilegierung von Angestellten einher (z.B. andere Kündigungsbedingungen, separate Krankenkassen und Rentenversicherungsträger). Darüber hinaus war der Status eines Angestellten ein wichtiges Moment in der symbolischen Selbstbeschreibung und in der sozialen Abgrenzung gegenüber der Gruppe der Arbeiter. Dies darf aber nicht darüber hinweg täuschen, dass sich hinsichtlich des Unterschieds zwischen diesen beiden Statusgruppen nach dem 2. Weltkrieg starke Nivellierungstendenzen gepaart mit einer ausgeprägteren Binnendifferenzierung der jeweiligen Gruppen beobachten ließen (Kocka 1981: 193ff.). Wünschenswert wäre daher eine spezifischere, an den einzelnen Dekaden orientierte Beschreibung der Entwicklung von Regulie-

Sowohl Arbeiter als auch Angestellte sahen sich bis in die 80er Jahre hinein mit einem System der Arbeitsbeziehungen konfrontiert, das als „deutsches Modell der industriellen Beziehungen“ nicht nur Eingang in die sozialwissenschaftliche Literatur, sondern auch über die nationalen Grenzen hinausgehende politische Anerkennung fand, weil es Interessenausgleich, Stabilität und Produktivität über einen langen Zeitraum hinweg zu kombinieren und zu garantieren vermochte (Marsden 1995: 8; Streeck 1999: 13ff.)⁶.

Auf der Grundlage einer im internationalen Vergleich stark ausgebauten Verrechtlichung, also der gesetzlichen Normierung arbeitsbezogener Konflikte, war die duale Struktur das signifikanteste Merkmal dieses Systems der Arbeitsbeziehungen. In ihr wurden die „Verkaufsbedingungen der Arbeitskraft“, also vor allem Arbeitszeit- und Vergütungsfragen, durch das System der Flächentarifverträge reguliert, während konkrete „Anwendungsbedingungen der Arbeitskraft“ durch Betriebsvereinbarungen zwischen Betriebsführung und Betriebsrat ausgehandelt und festgeschrieben wurden. Die unterschiedlichen Aufgaben- und Zuständigkeitsbereiche auf tariflicher und betrieblicher Ebene führten dazu, die Vielfalt der Konfliktlagen zwischen Kapital und Arbeit entzerren, auf den beiden Ebenen auf unterschiedliche Art und Weise, sei es konfliktiv oder konsensuell, bearbeiten und das gesamte Konfliktniveau niedrig halten zu können. Gleichzeitig hatten sowohl Gewerkschaften als vor allem auch der Betriebsrat einen intermediären Charakter. So diente etwa der Betriebsrat nicht nur der Interessenvertretung von Beschäftigten, sondern war – laut Betriebsverfassungsgesetz – gleichzeitig dem wirtschaftlichen Wohl des Unternehmens verpflichtet und musste damit auch die Interessen des Kapitals zumindest teilweise berücksichtigen. Des weiteren hatte das industrie- und einheitsgewerkschaftliche Prinzip der deutschen Gewerkschaftsbewegung zu der parallelen Entwicklung ebenfalls zentralisierter Verbände auf der Arbeitgeberseite geführt. Dies spiegelte sich im System der Flächentarifverträge wider und rief einen hohen Grad an Zentralisierung und Standardisierung der tariflichen Arbeitsregulierung hervor. Aufgrund des organisatorischen Aufbaus und des Prozesses der Willensbildung innerhalb der Gewerkschaften sowie dem gesetzlich vorgegebenen delegativen Konstitutions-, Wahl- und Arbeitsmodus von Betriebsräten war das System der Arbeitsbeziehungen schließlich von einer

rungspraxis, -kontexten und den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen und der konkreten Gestalt der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung. Dieses Vorhaben würde aber den Rahmen dieser Untersuchung sprengen. Daher haftet der folgenden Darstellung ein etwas holzschnittartiger Charakter an. Dieses Vorgehen ist aber dennoch gerechtfertigt, weil es das Zusammenspiel der wichtigen Einflussfaktoren und der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung exemplarisch zu illustrieren in der Lage ist.

⁶ Auch wenn sich zum Teil erhebliche Verschiebungen und Modifikationen in der gesamten Regulierungstektonik beobachten lassen (vgl. Kap. 4), bestehen noch heute die Grundzüge dieses Ensembles der Arbeitsregulierung in Gestalt der „arbeitsbezogenen Basisinstitutionen“ (Holtrup/Mehlis 2004) – Tarifautonomie, Betriebsverfassung, Unternehmensmitbestimmung und Sozialversicherungssystem – im deutschen System der Arbeitsbeziehungen fort.

deutlich ausgeprägten Repräsentativität der Interessenvertretung gekennzeichnet (Müller-Jentsch 1995: 13ff).

Dieser spezifische Aufbau des Systems der industriellen Beziehungen und die in ihm organisierten Funktionen hatten in einer sozioökonomischen Makroperspektive mehrere charakteristische Auswirkungen. So sorgte die Festlegung von Mindeststandards für die Begrenzung der Konkurrenz innerhalb der Gesamtpopulation der Beschäftigten („Kartellfunktion“) und schuf die Grundlage für relativ einheitliche und langfristige Arbeitsstandards, die die Basis unternehmerischer und arbeitnehmerischer Kalkulation bildeten („Ordnungsfunktion“) und zusammen mit der dualen, arbeitsteiligen Regulierungsstruktur das Konfliktniveau niedrig hielten („Befriedungsfunktion“). Gleichzeitig wurden die Mitbestimmungsansprüche der Beschäftigten bedient und kanalisiert („Partizipationsfunktion“), ihre Beteiligung an Produktivitäts- und Wohlstandszuwächsen gesichert und motiviert („Verteilungsfunktion“) und die Unsicherheiten des Arbeitsverhältnisses und des Arbeitnehmerstatus abgemildert („Schutzfunktion“). Schließlich konnte sich der Staat mit Verweis auf Tarifautonomie und Betriebsverfassungsgesetz weitgehend den möglichen Verwicklungen in den unmittelbaren Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit entziehen („Entlastungs- und Legitimationsfunktion“) (Müller-Jentsch 1997: 204).

Dies bedeutete jedoch nicht, dass der Staat nicht auch ein wichtiger Akteur im deutschen Modell der Arbeitsbeziehungen wäre. Denn die Regulierung von Arbeit beschränkt sich nicht auf Aushandlungsprozesse und -ergebnisse von einzelnen Arbeitnehmern und Arbeitgebern sowie ihren jeweiligen korporatistischen Akteuren. Die Regulierung von Arbeit konstituiert sich immer auch über die Gestaltung der jeweiligen Sozial- und Arbeitsmarktpolitik. Hierzu lässt sich feststellen, dass das deutsche Modell der industriellen Beziehungen und die in ihm begründeten Arbeitsverhältnisse wiederum in einen „dekommodifizierenden Wohlfahrtsstaat“ (Esping-Andersen 1990) eingebettet waren, der darauf abstellte, die divergierenden Interessen von Kapital und Arbeit auszutarieren. Hierzu wurden die paritätisch von Arbeitgebern und Arbeitnehmern finanzierten Hauptssysteme der sozialen Sicherung (Kranken-, Arbeitslosen-, Rentenversicherung) etabliert und durch eine harmonisierende, protektive und integrative Sozial- und Arbeitsmarktpolitik begleitet. Grundlage staatlicher Gesetzgebung und Rechtsprechung war dabei die Orientierung an einem einheitlichen Erwerbsstandard (Mückenberger 1989). Das sich hieraus entwickelnde Modell des „Normalarbeitsverhältnisses“ als dauerhaftes, kontinuierliches, sozialversicherungspflichtiges und existenzsicherndes Vollzeitarbeitsverhältnis (vgl. Osterland 1990; Kress 1998) entsprach dabei durchaus den Wünschen und Bedürfnissen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, da es verlässliche, stabile, dauerhafte und kontinuierliche Produktionsverhältnisse für Unternehmen ermöglichte und gleichzeitig (Erwartungs-) Sicherheit für die Beschäftigten generierte und die Ausbildung einer „Normalbiographie“ (z.B. Osterland 1990) begünstigte.

In der Zusammenschau hatten die Struktur der deutschen industriellen Beziehungen und das Modell des Normalarbeitsverhältnisses eine Regulierungswirkung, die sich

ambivalent auf die einzelnen Arbeitnehmer auswirkte. Einerseits führte der kollektive Grundzug der Regulierungspraxis dazu, dass sich relativ einheitliche Mindeststandards bei den Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen etablierten und sich ihr Zusammenhang mit der jeweiligen unmittelbaren Durchsetzungsmacht einzelner Beschäftigtengruppen oder Individuen lockerte. Er sorgte gleichzeitig dafür, die Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit in gewissem Maße zugunsten der Seite von Arbeitnehmern auszubalancieren, bot damit Schutz vor den dem individuellen Erwerbsverhältnis inhärenten Risiken, ermöglichte die Teilhabe an Produktivitätsfortschritten und Unternehmensgewinnen und schuf die Möglichkeit, über Aufsichtsratsgremien und Betriebsrat auf die Unternehmensführung und -politik einzuwirken. Andererseits ging die Regulierungspraxis aber auch mit einer Standardisierung und Zentralisierung einher, die die individuellen Einfluss- und Aushandlungsmöglichkeiten auf die eigenen Arbeits- und Vergütungsbedingungen begrenzte und die Fähigkeit beschnitt, ein der eigenen betrieblichen Stellung, Verhandlungsmacht und den eigenen Bedürfnissen entsprechendes Ergebnis zu erzielen. Dies war um so kritischer, wenn die kollektive Interessenvertretung eher auf die spezifischen Ansprüche einer anderen Arbeitnehmerfraktion oder Beschäftigtengruppe ausgerichtet war, die eigene Machtposition also delegiert werden sollte, um relativ fremde Anliegen und Ziele durchzusetzen.

Aufgrund ihrer ambivalenten Auswirkungen ist es nicht verwunderlich, dass Wahrnehmung und Bewertung der Regulierungspraktiken im deutschen System der Arbeitsbeziehungen durchaus unterschiedlich ausfielen und sich idealtypisch zu einem arbeiter- und zu einem angestellten-spezifischen Muster der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung zusammenfügen lassen.

Arbeiter stellten 1950 mit 51% der Erwerbspersonen die quantitativ dominierende Statusgruppe dar. Ihr Anteil sank aber sukzessive auf 49% (1961), 47% (1970), 42% (1980) und hat sich schließlich im Jahr 2000 auf 33% reduziert (Geissler 1996: 140; Statistisches Bundesamt 2002: 94). Ihr Interessenhandeln war bestimmt durch einen subjektiv wahrgenommenen Interessenantagonismus von Kapital und Arbeit. Innerhalb dieses Verhältnisses empfanden sie sich selbst als Objekt des Betriebsablaufs: „Die Beziehung zur Arbeit ist bei Arbeitern über ein Kalkül vermittelt, das eigene Ansprüche, Arbeitsbedingungen, Belastungen, Verschleiß und Verdienst gegeneinander abwägt. Mit der selbst bei Facharbeitern überwiegend instrumentellen Haltung ist die Vorstellung verbunden, dem Produktionsprozess als Objekt angegliedert, zwar notwendiger, aber inferiorer Bestandteil eines produktiven Gesamtzusammenhangs zu sein, der nicht in ihren Händen liegt, sondern von oben hergestellt und vorgegeben wird“ (Kudera u.a. 1983: 203f.). Bei der Durchsetzung ihrer Interessen spielten kollektive Aushandlungs- und Auseinandersetzungsformen eine wichtige Rolle. Die Intervention des Betriebsrats wurde niedrigschwellig in Anspruch genommen und die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft als weitestgehend unhinterfragter Bestandteil ihrer Arbeiterexistenz angesehen. Gleichzeitig gab es bei den Arbeitern eine große Bereitschaft, Konflikte zwischen Kapital und Arbeit kollektiv, aktiv und häufig

auszutragen. Im Zentrum dieser Konflikte standen Fragen der Entlohnung und der konkreten, möglichst vernutzungsfreien Arbeitsbedingungen. Darüber hinaus wurde die Mitbestimmung als ein wichtiges Symbol angesehen, mit dem der objektive Charakter ihrer Arbeitssituation gemindert wurde (Kudera u.a. 1983; vgl. auch den Literaturüberblick in Peter 1984).

Im selben Maße, wie Arbeiter quantitativ an Bedeutung verloren, stieg der Anteil von Angestellten an den Erwerbspersonen. Stellten sie 1950 mit 21% nur eine Minderheit dar, so wuchs ihre Gruppe auf 29% (1961), 35% (1970), 46% (1980) auf heute nunmehr 55% (Geissler 1996: 140; Statistisches Bundesamt 2002: 94).⁷ Bei Angestellten wurden die kollektiven Präferenzen von Arbeitern hinsichtlich der Regulierung von Arbeit nur bedingt geteilt. Sie sahen sich auch weniger als Objekt des Betriebsablaufs, sondern eher als Subjekt oder „Träger eines funktionalen, kooperativen Zusammenhangs, der von ihnen hergestellt und vermittelt ist“ (Kudera u.a. 1983: 204). Ihre Beziehung zur Arbeit war geprägt durch eine ausgeprägte Leistungs-, Konkurrenz- und Aufstiegsorientierung. Konflikte wurden eher internalisiert und zu einem primär individuellen Problem deklariert oder mit dem unmittelbaren Vorgesetzten selbst ausgehandelt. „Für den Angestellten hat es geradezu etwas Obszönes, sich im Konkurrenzmilieu der Abteilung zu seinen nackten Interessen zu bekennen“ (Kudera u.a. 1983: 212). Gegenüber Gewerkschaften und Betriebsräten nahmen sie eine reservierte Haltung ein. Zwar sahen sie Gewerkschaften durchaus als notwendiges Korrektiv gegenüber der Geschäftsleitung an, die eigene Mitgliedschaft war aber – wenn überhaupt – weniger ein selbstverständlicher Umstand als vielmehr die Folge eines bewussten politischen Aktes. Bemerkenswert war auch der spezifische Zugriff von Angestellten auf den Betriebsrat. So standen sie seiner betrieblichen Mittler- und Schlichterposition zwischen widerstreitenden Interessen positiv gegenüber, nutzten ihn für sich aber vor allem als zusätzliche Quelle für unternehmenspolitische Informationen und als Beratungsinstanz bei individuell problematisch erscheinenden Fragen von Gehalt, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen (Kudera u.a. 1983; Braun/Fuhrmann 1970).

Diese deutlichen Unterschiede in der subjektiven Relevanz von kollektiven und individuellen Formen der Arbeitsregulierung sind auf den ersten Blick vielleicht erstaunlich. Zu erklären ist diese Diskrepanz jedoch sowohl aus den unterschiedlichen Regulierungskontexten von Arbeitern und Angestellten als auch aus den divergierenden sozialen Hintergründen dieser beiden Beschäftigtengruppen.

Das deutsche System der Arbeitsbeziehungen entwickelte sich vor dem Hintergrund der spezifischen sozio-ökonomischen und politischen Rahmenbedingungen der westdeutschen Nachkriegszeit, die sich in ähnlicher Form auf Arbeiter- und Angestelltenschaft auswirkten. Die Bundesrepublik der 50er bis 70er Jahre erfreute sich

⁷ Die jeweiligen Prozentwerte beziehen sich auf die Gruppe der Angestellten und Beamten, da diese nicht separat ausgewiesen werden.

eines rasanten wirtschaftlichen Aufschwungs und einer ökonomischen Prosperitätsphase. Das Wirtschafts- und Produktivitätswachstum ermöglichte sowohl dem Kapital zufriedenstellende Renditen als auch den Beschäftigten einen steigenden materiellen Wohlstand. Die zu verteilende Verfügungsmasse war so groß, dass harte Verteilungskämpfe zwischen Kapital und Arbeit, von einigen Ausnahmen abgesehen (vgl. hierzu Bispinck 1999; Schauer 1999), nicht erforderlich schienen und das Konfliktpotential gering gehalten wurde. Zudem bezog sich die Konkurrenz zwischen unterschiedlichen Anbietern und Standorten in erster Linie auf den bundesdeutschen Wirtschaftsraum. Die Mobilität von Kapital und Produktionsstandorten war noch wenig ausgeprägt (Streeck 1999: 34f.). Das Ausmaß internationalen Güterverkehrs war in den Anfangsjahren der Bundesrepublik relativ gering, nahm dann aber, ausgehend von einer konkurrenzfähigen Position auf den internationalen Absatzmärkten, deutlich zu (Abelshauser 1983: 147ff.). Da die Wettbewerbssituation des Kapitals eher national begrenzt war und gleichzeitig ein das gesamte Gebiet der Bundesrepublik umfassendes System von Flächentarifverträgen bestand, blieb die Standortkonkurrenz hinsichtlich des Faktors Arbeit minimal, weil die Unternehmen diesbezüglich – von geringen regionalen Abweichungen in unterschiedlichen Tarifbezirken abgesehen – auf nahezu identische Bedingungen trafen (Keller 1997: 184). Die Wirtschaftsstruktur schließlich war bestimmt von der industriellen Güterproduktion in Großbetrieben. Auch wenn die dort etablierte Praxis der Arbeitsregulierung bevorzugt die Realitäten, Notwendigkeiten und Bedürfnisse dieser industriellen Großproduktion in sich aufnahm und widerspiegelte und daher in Bereichen außerhalb der Industrieproduktion, insbesondere im Angestelltenbereich, sicherlich auf Anwendungs- und Akzeptanzschwierigkeiten stieß, so prägte sie doch, wie sich mit Blick etwa auf die relativ geringen Entlohnungsunterschiede in kleineren und großen Unternehmen feststellen lässt (Streeck 1999: 15ff.), die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit im Ganzen.

In der Industrie dominierten die angelernten und beruflich qualifizierten Arbeiter. Sie waren dabei häufig in eine fordistisch-tayloristische Organisation der Produktion eingebunden. Sie bedeutete eine weitreichende Trennung von Planung und der strikt kontrollierten Durchführung der Arbeitsabläufe in der Fertigung. Begleitet wurde diese fortschreitende arbeitsorganisatorische Rationalisierung von forcierter Arbeitsteilung, der Technisierung oder Automatisierung großer Teile der Produktion, die zusammen zu einer Polarisierung von Belegschaften, zu einem Anwachsen repetitiver Teilarbeiten, und damit partiell zu einer Entqualifizierung von Tätigkeiten und Beschäftigten führten (Kern/Schumann 1970; vgl. auch Braverman 1977). Diese Entwicklung schlug sich in der Arbeitsgestaltung in einer Negierung der Subjektivität von Beschäftigten und einem destruktiven Zugriff auf Arbeitskraft, der ihre irreversible Vernutzung förderte, nieder. Vor diesem Hintergrund hatte die kollektive Interessenvertretung von Arbeitern immer auch einen defensiven Charakter, in dem die Themen Vergütung, Begrenzung der Arbeitszeit und Arbeitsschutz dominierten, während Aspekte der Selbstverwirklichung, Anerkennung und sozialen Integration nur eine untergeordnete Rolle spielten. Das Resultat war die Entwicklung von

Abwehrmechanismen und pekuniären Kompensationsstrategien, die durch die Produktivitätsfortschritte in der Produktion von standardisierten Massengütern und dem sich daraus ergebenden materiellen Verteilungsspielraum realisiert werden konnten. Sie ermöglichten die Teilhabe der Arbeiterschaft an dem durch Massenproduktion erzielten allgemeinen Wohlstandszuwachs. Insgesamt kann also mit Blick auf die standardisierenden, protektiven, zentralisierenden und delegativen Regulierungspraktiken für die industrielle Produktion der Nachkriegszeit ein Entsprechungsverhältnis von Arbeitsgestaltung und Unternehmensorganisation einerseits und Regulierungspraxis andererseits festgestellt werden (vgl. Hyman 2002: 5).

Demgegenüber war zwar Angestelltenarbeit gleichfalls in eine hochgradig hierarchische Unternehmensstruktur integriert, sie wurde aber nicht von einer so restriktiven Arbeitsgestaltung wie im Arbeiterbereich ergriffen. Auch wenn mitunter versucht wurde, eine „Taylorisierung geistiger Arbeit“ (Herrmann/Teschner 1980) zu erreichen, kann insgesamt festgestellt werden, „dass der Taylorismus in den Dienstleistungsunternehmen nur in wenigen Bereichen die Durchgängigkeit und Tiefe der Fragmentierung von Arbeitsvollzügen erreicht hat wie in der Produktion“ (Baethge 1996: 21; vgl. auch Baethge/Oberbeck 1986; Heisig/Littek 1992). So verblieben in diesem Bereich einerseits sehr viel größere Freiheitsspielräume in der individuellen Arbeitsausführung, in der Anwendung eigener Fähigkeiten und in der Befriedigung subjektiver Bedürfnisse. Andererseits waren die Angestelltenbereiche von einem Klima der Konkurrenz geprägt, in dem die jeweils eigenen Leistungen vor den Kollegen demonstriert wurden und gegenüber dem Vorgesetzten zum Beispiel bei den Gehaltsverhandlungen individuell rechenschaftspflichtig waren (Kudera u.a. 1983). Schon allein diese Arbeitssituation disponierte die Angestellten zu eher individualistischen Interessenvertretungspräferenzen. Hinzu kam, dass sie sich aufgrund ihrer privilegierten betrieblichen Stellung viel mehr den ökonomischen Zielen des Betriebs verpflichtet fühlten und sich selbst als Agenten und Mittler der Unternehmensführung wahrnahmen. Dies galt dabei in stärkerem Maße in den produktionsfernen kaufmännischen und verwaltenden Bereichen als bei den „arbeiternäheren“ technischen Angestellten (Kudera u.a. 1983: 204).⁸

Die unterschiedlichen Ausprägungen der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung sind aber nicht nur auf die unterschiedlichen Tätigkeiten und Tätigkeitskontexte zurückzuführen und mit den jeweils funktional naheliegenden Regulierungspraktiken zu erklären, sondern begründen sich auch durch die unterschiedlichen sozio-kulturell geprägten subjektiven Regulierungsdispositionen, mit denen Arbeiter und Angestellte an die Regulierung von Arbeit herantraten. Gemeinsam war ihnen in dieser Hinsicht allerdings die Orientierung an den Standards des Normalarbeitsverhältnisses und der

⁸ Dies zeigt sich z.B. auch in den unterschiedlichen Organisationsorientierungen dieser Angestelltengruppen. Während technische Angestellte sich mehr in DGB-Gewerkschaften organisierten, standen kaufmännische Angestellte der DAG näher, die eine eher berufsständische Interessenpolitik vertrat (Kocka 1981: 207ff.).

geschlechtsspezifisch gebrochenen Normalbiographie (Osterland 1990; Kohli 1985). Im Rahmen des „männlichen Versorgermodells in der Form der Hausfrauenehe“ (Pfau-Effinger 1998: 171) gehörte die unbefristete, dauerhafte sozialversicherungspflichtige Erwerbsarbeit von der Ausbildungszeit bis zum staatlich abgesicherten Ruhestand in der subjektiven Wahrnehmung von Männern wie selbstverständlich zum Leben. Demgegenüber wurde Frauen eine Abstinenz von Erwerbsarbeit und die Aufgaben in Haushaltsführung und Kinderbetreuung zugewiesen. Gemeinsam war Arbeitern und Angestellten auch die große Bedeutung materiellen Wohlstands, die sich in der Phase des „Wirtschaftswunders“ im Wunsch nach Fernsehgeräten, Autos, Eigenheimen und Fernreisen ausdrückte (Mooser 1983; Mooser 1984; Kocka 1981). Während allerdings Arbeiter diese als ihre primär zugänglichen Statussymbole ansahen, nutzten die Angestellten zwar den Konsum, um sich in ihrer symbolischen Selbstbeschreibung von der Arbeiterschaft abzusetzen, agierten hierbei aber vor dem Hintergrund einer sozialen Stellung, die schon allein durch das höhere Berufsprestige, ihre Positionierung in der betrieblichen Hierarchie und ihren Freiheitsräumen in der Tätigkeitsausübung erwuchs. Trotz aller auch statusgruppenübergreifender Nivellierungstendenzen in der Prosperitätsphase nach dem 2. Weltkrieg, hielten sich dennoch zwischen Arbeitern und Angestellten lange Zeit „feine Unterschiede“ (für Frankreich: Bourdieu 1982) in den jeweiligen Milieus und Mentalitäten (Vester 1998: 189). Dabei waren die Milieus der Arbeiterschaft weitaus stabiler. Eingespielte Wert- und Orientierungsmuster wurden stärker und weniger hinterfragt auf die nachwachsenden Generationen übertragen und tradierten das dichotome „Gesellschaftsbild des Arbeiters“ (Popitz/Bahrndt 1957), innerhalb dessen sie sich selbst am unteren Pol der gesellschaftlichen Hierarchie verorteten. Dies war der Binnenintegration und den kollektiven Handlungsdispositionen förderlich (Mooser 1983; Geissler 1996). Demgegenüber war bei den bürgerlichen Angestelltenmilieus ein „hierarchisches Gesellschaftsbild“ vorzufinden mit einer Abgrenzung zur „proletarischen“ Arbeiterschicht einerseits und einer starken Orientierung an höheren Gesellschaftsschichten andererseits (Braun/Fuhrmann 1970: 454). Das hierin angelegte Aufstiegsstreben wurde dabei mit einer deutlichen individuellen Leistungsdisposition verbunden. Das höhere Wohlstandsniveau und vor allem die stärkere Bildungsbeteiligung sorgten in Angestelltenmilieus für größere Entfaltungs- und Experimentierspielräume, die nicht nur die symbolische Abgrenzung zu den weniger privilegierten Schichten aufrecht erhielten, sondern gleichzeitig die einzelnen Individuen zu individualistischen Handlungsorientierungen prädestinierten und präformierten (Kocka 1981; Geissler 1996).

4. Arbeit, Gesellschaft und Regulierung im Wandel

Die Bedingungen, unter denen sich die Interessenpräferenzen und Wertorientierungen von Beschäftigten in der Hochphase des deutschen Modells industrieller Beziehungen entwickeln konnten, haben sich seit den siebziger Jahren stark verändert. Dies betrifft sowohl die Regulierungskontexte und die subjektiven Regulierungsdispositionen von Beschäftigten als auch die Regulierungspraxis. Die jeweiligen Dynamiken in diesen einzelnen Dimensionen stellen den Kontext dar, in dem sich die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung in der Gegenwart konstituiert. Im Folgenden soll daher ein Überblick über die einschlägigen Entwicklungstendenzen und ihre möglichen Auswirkungen auf Beschäftigte und deren Verhältnis zur Regulierung von Arbeit gegeben werden.

4.1 *Regulierungskontexte*

Der Wandel der ökonomischen und organisatorischen Voraussetzungen und Rahmenbedingungen der Regulierung von Arbeit zeigt sich auf der Ebene der Regulierungskontexte in verschärften Wettbewerbsbedingungen, neuen Unternehmensstrukturen, einer gewandelten Wirtschafts- und Tätigkeitsstruktur und in einer damit korrespondierenden veränderten Arbeitsgestaltung.

4.1.1 *Verschärfte Wettbewerbsbedingungen*

Im Vergleich zu in der in dieser Hinsicht weniger konfliktreichen Nachkriegszeit ist das Wirtschafts- und Arbeitssystem heute von einer verschärften Konkurrenz- und Wettbewerbssituation geprägt. Das jährliche Wirtschaftswachstum oszilliert seit den 80er Jahren, abgesehen vom Vereinigungsboom in den Jahren 1990 und 1991, nur noch um die 2%-Marke und schränkt damit die Verteilungsspielräume ein (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 29f.; Destatis 2004: 253). Darüber hinaus zeigen die unter dem Begriff der Globalisierung versammelten Phänomene (vgl. Trinczek 2002) den Rahmen auf, in dem sich Unternehmen und die betriebliche Arbeitskraftnutzung heute bewegen. Gesteigerter internationaler Warenverkehr, internationale Markttransparenz durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien aber auch die erhöhte Mobilität von Kapital und Produktionsstandorten haben einen doppelten Einfluss auf die Regulierung von Arbeit. Zum einen haben sich die „Verkäufermärkte“ früherer Zeiten, auf denen die Anbieter von Produkten und Dienstleistungen die Verkaufsbedingungen maßgeblich bestimmen konnten, in vielen Bereichen zu „Käufermärkten“ entwickelt, auf denen die Nachfrageseite die Angebote mehrerer unterschiedlicher Anbieter vergleichen kann, um für sich das beste Qualitäts- und Preisergebnis zu erzielen. Zum anderen hat sich ein global operierendes und transnational mobiles Anlagekapital gebildet, das im Zeichen des „shareholder values“ das Management vor allem von Aktiengesellschaften unter Druck setzt, für die Anteilseigner höhere Renditen zu erwirtschaften. Wesentliche Elemente des „shareholder-value“-Konzepts sind sowohl die Steigerung der kurzfristig auszuschüt-

tenden Dividenden als auch die mittelfristig zu erwartende Entwicklung des Börsen- und damit Wiederverkaufswerts der Unternehmensanteile und den damit realisierbar erscheinenden Kursgewinnen auf den Finanzmärkten. Sie zielen weiterhin darauf, die Transparenz der innerbetrieblichen Kapitalströme zu erhöhen und den Wertschöpfungs- und Renditebeitrag einzelner Betriebsteile sichtbar werden zu lassen (Hirsch-Kreinsen 1998; Schumann 1998; Dörre 2001). „Shareholder-value“-Orientierungen, die wachsende Bedeutung von Börsen und Wertpapiermärkten für die Unternehmensfinanzierung und der steile Aufstieg von Aktienfonds auf den weltweiten Finanzhandelsplätzen, den sog. „institutionellen Anlegern“, die sich gegenüber den Zeichnern von Fondsanteilen in der Pflicht sehen, die hochgesteckten Renditeerwartungen von Privatanlegern kontinuierlich zu befriedigen, markieren als „finanzgetriebenes Akkumulationsmodell“ (vgl. zum Beispiel Bischoff/Detje 2003: 66) einen deutlichen Bruch mit den Usancen des „rheinischen“ oder „deutschen Kapitalismus“ (Albert 1992; Streeck 1999). Hatte der Finanzsektor die Funktion einer „wirtschaftlichen Infrastruktur“ der „Deutschland AG“, die durch langfristige Orientierungen, Verpflichtungen und intensive Verflechtungen charakterisiert war (Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung 2002), so wirkt er unter den gewandelten weltwirtschaftlichen Bedingungen als Motor der Effizienzsteigerung und kurzfristiger Output-Erwartungen (Hirsch-Kreinsen 1998: 195).

Vor allem kapitalmarktfINANZIerte Unternehmen sehen sich durch verstärkte Marktkonkurrenz und höhere Profitansprüche mit einer Zangenbewegung durch Kunden und Anteilseigner konfrontiert. Hieraus resultiert ein massiver Service-, Qualitäts- und vor allem Kostendruck auf einzelne Betriebe, die wiederum ihre eigene Kosten- und Qualitätsstruktur zu optimieren versuchen. Eine Strategie, mit dieser eingezwängten Situation umzugehen, ist die Ausgliederung und Verlagerung von Produktionsstandorten in solche Regionen (derzeit vor allem in Südostasien und Mittel- und Osteuropa), die eine günstigere Kostenstruktur zu bieten haben. Dies geschieht, wenn auch die realen Ausmaße dieser Entwicklung nur schwer zu erfassen und einzuordnen sind (vgl. Dörre 1996; Kädler 1998; Kädler/Sperling 2001; Trinzcek 2002). Während etwa das arbeitgebernahe „Institut der deutschen Wirtschaft“ darauf verweist, deutsche Unternehmen investierten verstärkt im Ausland, um den hohen Arbeitskosten zu entgehen (IWD 32/2003), und mittlerweile auch der in dieser Hinsicht noch zurückhaltende Mittelstand zunehmend damit kokettiere, wenigstens mit „einem Zeh ins Ausland“ zu gehen (IWD 6/2006), heben andere Studien hervor, dass sich der Löwenanteil des Auslandsengagements deutscher Unternehmen auf die alten EU-Länder, die USA und Japan beziehe (zusammen mehr als 80%) und die alten (südostasiatischen) und neuen (mittel- und osteuropäischen) „Billiglohnländer“ nur einen relativ geringen Teil der Investitionen auf sich zögen (Klodt 2005; Hans-Böckler-Stiftung 2005). Auch können Auslandsinvestitionen sehr unterschiedlich motiviert sein. Neben der in der öffentlichen Diskussion als Schreckgespenst auftretenden „Standortverlagerung“, die als „vertikale Investition“ zum Ziel hat, Kosten zu reduzieren, kann für Firmen auch die Markterschließung durch „horizontale Investition“ einen Beweggrund darstellen, sich im Ausland zu betätigen ohne das inländische

Engagement zu drosseln (Geishecker/Görg 2004). Vor allem das Moment der Markterschließung ist neben den infrastrukturellen und qualifikatorischen Voraussetzungen ein wesentlicher Grund dafür, dass ausländische Investoren den Standort Deutschland noch immer für sehr attraktiv halten (Ernst & Young 2006). Für die Entscheidung, eine Verlagerung von Arbeitsprozessen ins Ausland zu betreiben, spielen produkt- und produktionsspezifische Faktoren eine wichtige Rolle. Kädtler zeigt am Beispiel der Pharma-, Chemie- und Reifenindustrie auf, dass es vor allem „Standardprodukte ohne die Erfordernisse komplexer, technologisch anspruchsvoller und kapitalintensiver Anlagen und Infrastrukturvoraussetzungen“ (Kädtler 2004: 69) seien, die am ehesten davon betroffen sind, in Länder mit kostengünstigeren Arbeitsbedingungen umgesiedelt zu werden. Demgegenüber erweisen sich speziellere Produkte und Produktionsprozesse mit entsprechend hohen Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen samt der sie umgebenden unternehmens- und produktionsbezogenen Dienst- und Vorleistungen, die zur Aufrechterhaltung der hochwertigen Arbeitsprozesse notwendig sind, als resistenter gegenüber Strategien einer mit dem Kostenargument begründeten Standortverlagerung (Kädtler 2004: 69). Neben den real gegebenen und nahe liegenden Verlagerungsdispositionen hat der Diskurs um Globalisierung und Standortkonkurrenz auch eine aushandlungs- und machtsstrategische Bedeutung. Ungeachtet des Umstands, ob ein ausländisches Investment mit negativen Folgen für heimische Standorte ernsthaft in Erwägung gezogen oder mehr oder weniger als Drohkulisse – als „inszenierte Globalisierung“ (Dörre u.a. 1997: 60) – in betrieblichen und überbetrieblichen Aushandlungsprozessen thematisiert und als „Option“ ins Spiel gebracht wird, verschieben sich die Machtpotentiale insgesamt zugunsten von Management und Arbeitgeberseite und setzen Arbeitnehmer und ihre kollektiven Interessenvertreter unter Druck (Dörre u.a. 1997: 59ff.).

Insgesamt betrachtet bringt Globalisierung auf zweifache Weise – kunden- und profitbezogen – verschärfte Wettbewerbsbedingungen für Unternehmen mit sich, die ihren gestiegenen Kosten-, Qualitäts- und Flexibilitätsdruck partiell an ihre Beschäftigten weitergeben wollen oder müssen. In der Gesamttendenz nimmt der Druck auf die erreichten relativ hohen substantiellen Arbeits-, Tarif- und Sozialstandards in der Bundesrepublik zu. Gleichzeitig werden hierdurch aber auch die bisherigen zentralisierten und standardisierenden Regulierungspraktiken in Frage gestellt. Aufgrund einer Pluralisierung spezifisch betrieblicher Wettbewerbspositionen, -konditionen und -anforderungen droht der branchen- oder sektorenbezogene Regulierungsmodus zumindest teilweise dysfunktional zu werden und legt stärkere Differenzierungen der Regulierungslandschaft und der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nahe.

4.1.2 Dezentralisierung von Unternehmen

Die Strategien zur Kostensenkung erschöpfen sich aber nicht darin, ganze Standorte zu verlagern oder mit einem solchen Schritt zu drohen, um die Arbeitskosten zu reduzieren. Ein wettbewerbsadäquate Marktposition wird auch durch Anpassungen der firmeninternen Strukturen zu erreichen versucht.

Das fordistische Unternehmens- und Betriebsmodell war durch eine starke Konzentrierung und einen hohen Grad der Wertschöpfungstiefe sowie der funktionalen Differenzierung geprägt. Koordiniert und integriert wurden die unterschiedlichen Ebenen und Bereiche durch eine starke vertikale Hierarchie, die sich in starren Steuerungs- und Kontrollstrukturen manifestierte und in der tayloristischen Arbeits- und Produktionsorganisation ihren wohl ausgeprägtesten Ausdruck fand. War dieser Aufbau in der standardisierten Massenproduktion durchaus funktional, so zeigen sich nunmehr angesichts flexibilisierter Produktion mit größerer Produktvielfalt, geringeren Losgrößen, mehr Kundennähe und kürzeren Innovationszyklen seine Nachteile und Funktionsdefizite. Heute stellt daher das schlanke Unternehmen mit abgeflachten Entscheidungshierarchien ein Leitmotiv für das Handeln von Managements dar (vgl. Hirsch-Kreinsen 1995; Wolf 1997). Unter den verschärften Wettbewerbsbedingungen ist seit geraumer Zeit eine massive Umwälzung von Organisationsstrukturen zu beobachten, die im Wesentlichen durch zwei Merkmale charakterisiert ist. Einerseits wird die Wertschöpfungstiefe aufgrund von „make-or-buy“-Kalkülen deutlich reduziert. Bestimmte Aufgaben oder Dienstleistungen werden nicht mehr selbst erbracht, sondern „outsourct“. Sie werden von externen Anbietern eingekauft, während die entsprechenden vormals internen Abteilungen aufgelöst oder zu selbstständigen Unternehmen ausgegründet werden, die dann wiederum um die zu vergebenden Aufträge konkurrieren. Andererseits wird die „strategische“ und „operative“ Unternehmenssteuerung dezentralisiert und ökonomisiert (vgl. Faust u.a. 1999: 23ff.). Subbetriebliche Cost- und Profitcenter haben im Rahmen aufwendiger Controllingmechanismen jeweils darüber Auskunft zu geben, welchen Beitrag sie zum gesamten Betriebsergebnis leisten. Sie müssen ihre Existenzberechtigung vor dem Hintergrund betrieblichen und überbetrieblichen „Benchmarkings“ ökonomisch legitimieren. Gleichzeitig werden die internen Austauschbeziehungen zwischen einzelnen Einheiten „virtuell“ oder „real“ vermarktet. Sie treten sich im Rahmen dieses Reorganisations- und Rationalisierungsansatzes als Kunden und Lieferanten gegenüber, die über Preis und Qualität Rechenschaft ablegen müssen, auch mit externer Konkurrenz konfrontiert oder letztlich durch Outsourcing negativ sanktioniert werden können (Moldaschl 1998).

Die Regulierungspraxis innerhalb des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen zielte auf eine zentrale Regulierung der Arbeitsbedingungen, die die unterschiedlichen Aushandlungspotentiale verschiedener Beschäftigtengruppen kompensierte und zu einer relativ starken Standardisierung führte. Gleichzeitig brachte sie eine Nivellierung dieser Konditionen auch in branchenübergreifender Perspektive mit sich. Outsourcing, Dezentralisierung und Vermarktlichung forcieren dagegen die Segmentierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, aber auch von Belegschaften. Hiervon sind besonders Branchen und Tätigkeiten betroffen, die zur Aufrechterhaltung eines komplexen Produktions- und Dienstleistungsprozesses notwendig sind (Logistik und Transport, Sicherheitsdienste etc.), aber weder einen hohen originären Wertschöpfungsbeitrag versprechen, noch für die Unternehmen eine herausgehobene strategische Bedeutung haben (Kädtler 2004: 69ff.). Die Ausgliederung, Ausgrün-

dung oder Fremdvergabe dieser Funktionen bzw. der in ihnen tätigen Beschäftigten geht häufig mit der Absenkung tariflicher Standards einher. Das Resultat ist zumeist ein Wechsel in einen Tarifbereich, der für Arbeitnehmer weniger günstige Arbeits- und Beschäftigungskonditionen vorsieht, und – wenn in Klein- und Mittelbetriebe verlagert wird – die Absenkung der Quote der betriebsrätlichen Interessenvertretung und Mitbestimmung. So kommt Mathejczyk mit Blick auf die Logistikbranche zu einem eindeutigen Befund: „Outsourcing dient als Instrument zur Tarif-Flucht und zur Aushebelung betrieblicher Mitbestimmungsmöglichkeiten. Begünstigt wird dies durch unterschiedliche Tarifstandards in den einzelgewerkschaftlichen Organisationsbereichen und durch unterschiedliche Möglichkeiten der Interessenvertretung in Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben“ (Mathejczyk 2001: 18; in ähnlicher, wenngleich nicht ganz so drastischer Weise auch die Studie über Outsourcingprozesse in der ostdeutschen Bergbau- und Energiewirtschaft von Bleicher u.a. 2002). Die genannten Entwicklungen führen oftmals dazu, dass die Arbeitsbedingungen von Arbeitnehmern auseinanderdriften und davon bestimmt sind, ob sie jeweils entweder zum Kernunternehmen oder zur Korona der Fremdunternehmen oder Zulieferbetriebe gehören. Eine ähnliche interessenwirksame Differenzierung von Beschäftigten wird durch die Dezentralisierung von Unternehmen und die Ökonomisierung der innerbetrieblichen Austauschbeziehungen gefördert. Der hierdurch intendierte innerbetriebliche Wettbewerb ruft verstärkte interne Verteilungskämpfe hervor (Moldaschl 1998: 218f.) und legt die Vermutung nahe, dass diese Entwicklungen eine stärkere individuelle, team- oder abteilungsbezogene Selbstbezüglichkeit auch in interessenpolitischer Hinsicht provozieren und so gesamtbetriebliche Solidarität sowie Möglichkeiten zu kleingruppenübergreifender kollektiver Interessenvertretung schwächen, die das soziale Substrat bildeten, auf dem die bisherige Regulierungspraxis wesentlich beruhte.

4.1.3 Wandel der Arbeitskraftnutzung

Eine Segmentierung von Beschäftigten manifestiert sich weiterhin in der Nutzung atypischer Erwerbsformen. So wenden Betriebe in zunehmendem Maße Formen von Leiharbeit, Befristung, geringfügiger Beschäftigung und freier Mitarbeit an, um flexibel auf Nachfrageschwankungen und durch Krankheit, Urlaub, Elternzeit etc. hervorgerufene Engpässe in der Personaldecke reagieren zu können, während dies früher eher durch festangestellte Personalreserven kompensiert wurde. Für den wachsenden Teil atypisch Beschäftigter kann diese Entwicklung eine Prekarisierung in Bezug auf Beschäftigungs- und damit auch biographische Planungssicherheit, Vergütung oder soziale Sicherung bedeuten (vgl. hierzu auch Kap. 4.3.1). Für die verbleibende Kernbelegschaft unbefristet und sozialversicherungspflichtig beschäftigter Voll- und Teilzeitkräfte sorgt die Zunahme atypischer Beschäftigung allerdings im Gegenzug für eine Festigung ihres betrieblichen Status und einen größeren Schutz vor Kündigung, da im Krisenfall zuerst einmal die Randbelegschaft abgebaut wird (Boockmann/Hagen 2001). Dies gilt zumindest so lange, wie sie nicht selbst den

Arbeitsplatz wechseln (oder entlassen werden) und sich dann auch auf eine weniger abgesicherte Erwerbsform einstellen müssen.

Die betriebliche Personalpolitik wandelt sich aber nicht nur mit Blick auf prekäre Erwerbsformen. Auch die Nutzung von Arbeitskraft und die Arbeitsgestaltung verändern sich. Die Entwicklungen in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und Qualifikationsniveaus sind zu heterogen, um sie hier in ihrer Breite adäquat darstellen zu können. Die damit einhergehenden Trends, Chancen und Risiken für Arbeitnehmer sowie die daraus hervorgehenden Regulierungsbedarfe lassen sich aber exemplarisch illustrieren. Die Situation von Ingenieuren einerseits und Montagetätigkeiten in der Automobilindustrie andererseits stellen geeignete Beispiele dar.

Die Arbeitssituation von Ingenieuren lässt sich als prototypisch für den gesamten Bereich von Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie Beratungs- und Managementaufgaben bezeichnen (für diese Bereiche: vgl. z.B. Trautwein-Kalms 1995: 88f.; Baethge u.a. 1995). Sie ist als „Wissensarbeit“ (Willke 1998) dadurch charakterisiert, dass sie zumeist von hochqualifizierten Arbeitskräften ausgeübt wird und sie neben vorhandenen Routineanteilen immer auch auf die Lösung von vorgegebenen oder sich im Arbeitsvollzug erst manifestierenden technischen oder organisatorischen Problemen zielt. Der Komplexitätsgrad der Tätigkeit gestattet nicht die Anwendung bloß theoretischen Wissens, sondern erfordert den experimentellen und kreativen Umgang mit Erfahrungswissen (Bolte 2000: 132f.). Sie ist daher nur in geringem Umfang standardisierbar und im vorhinein detailliert planbar. Während diese prinzipiellen Bedingungen der Konstruktions- und Entwicklungsarbeit von Ingenieuren erhalten bleiben, verändert sich deren betriebliche Einbettung und Kontextualisierung. Im Maschinenbau hat die verstärkte Konkurrenz auf den Weltmärkten eine entscheidende Bedeutung für die Restrukturierung von Konstruktionsabteilungen (Kurz 2000: 42). Die Unternehmen versuchen mit einer stärkeren Marktorientierung und einem erweiterten Kundenbezug Marktanteile zu verteidigen oder auszuweiten. Damit wandeln und erweitern sich die traditionellen Zieldefinitionen von Ingenieuren. Früher lag das Hauptaugenmerk in erster Linie auf der Konstruktion einer qualitativ hochwertigen Maschine, die sich durch das Qualitätslabel „Made in Germany“ auch zu höheren Preisen gut verkaufen ließ. Heute spielen die Kosten eine größere Rolle und werden zu einer bestimmenden Zielgröße (Lange/Städler 1998: 367). Zugleich wird versucht, den Marktwert technischer Innovationen zu erhöhen, indem Innovationszyklen verkürzt werden. „Dafür werden Produkt- und Produktionsgestaltung, bisher nacheinander sequentiell durchgeführt, stärker parallelisiert und miteinander verzahnt“ (Kurz 2000: 45). Bereits in einem frühen Stadium werden zum Beispiel die Vertriebsabteilungen zur Vorbereitung der Markteinführung am Innovationsprozess beteiligt. Schließlich sollen Kunden gehalten oder gewonnen werden, indem zusätzliche Dienstleistungen erbracht werden. Dies umfasst eine ausgeweitete Kundenberatung, fortlaufende Betreuung und verstärkte Bemühungen, die Produktanforderungen des Kunden eingehend zu analysieren und durch maßgeschneiderte Neuentwicklungen, Adaptionen bestehender Technik oder vom Normalzustand

abweichender Maschinenkonfigurationen den individuellen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden (Bolte 2000: 116f.).

Der ausgeweitete Anforderungskatalog an Ingenieursarbeit hat viele Unternehmen dazu übergehen lassen, traditionelle Hierarchien abzubauen und vom Prinzip der hierarchisch strukturierten „Linienorganisationen“ abzurücken, um die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu verstärken und die Aufgaben zunehmend durch eine Form der „Matrixorganisation“ mit querschnittlicher Projektarbeit zu bewältigen (vgl. Heisig/Ludwig 2004).⁹ Die Teams, die zur zeitlich befristeten Bearbeitung und Betreuung eines spezifischen Projekts zusammengeführt werden, setzen sich im Maschinenbau aus Mitarbeitern unterschiedlicher Abteilungen zusammen. So arbeiten an einem Projekt nicht nur verschiedene Konstrukteure, die für unterschiedliche Baugruppen oder Aggregate (Mechanik, Elektronik, Software etc.) zuständig sind, sondern es finden auch die Interessen und Sichtweisen von Fertigung und Vertrieb ihre personalisierte Vertretung im Projekt.

Mit der Umstellung auf Projektarbeit geht in vielen Fällen die Einführung von Zielvereinbarungen als Instrument der indirekten Steuerung einher. Hiermit versuchen die Unternehmen einen neuen Umgang mit den Unwägbarkeiten der Arbeitsaufgaben und den nur geringen direkten Kontrollmöglichkeiten des konkreten Arbeitsvollzugs zu finden, aber dennoch eine Effizienzüberwachung aufrecht zu erhalten und Effizienzsteigerungen zu ermöglichen. In Zielvereinbarungen mit einzelnen Teams oder Arbeitnehmern werden die zu erreichenden Ziele, Produktanforderungen, Termine, Kosten und die zur Verfügung stehenden Ressourcen (Personal, Sachmittel etc.) definiert, während die konkreten Mittel und Wege der Leistungserbringung, wie und wann gearbeitet wird, unbestimmt und den Teams und Beschäftigten überlassen bleiben (vgl. Tondorf 1998; Drexel 2002).¹⁰ Damit zeichnet sich eine gravierende Veränderung der grundlegenden Bestimmungen des Arbeitsverhältnisses ab, die bisher dem Arbeitgeber das „Transformationsproblem“ (Braverman 1977) von reiner Arbeitskraft in das gewünschte Arbeitsergebnis übertrug. Mit dem Instrument der Zielvereinbarungen gleicht das Arbeitsverhältnis zunehmend einem Kauf- oder Werkvertrag, in dem der einzelne Arbeitnehmer zum „Arbeitskraftunternehmer“ wird, der das Transformationsproblem selbst übernimmt, für die Vermarktungsfähigkeit von Arbeitsergebnis und Arbeitskraft Sorge tragen muss und bis zu einem gewissen Grade die möglicherweise konfliktuellen Interessen von Kapital und Arbeit zu internalisieren hat (Voß/Pongratz 1998). In interessenpoliti-

⁹ In dem Maße, wie Hierarchiestufen abgebaut werden, „verstopfen“ klassische Aufstiegswege und verringern sich Karrieremöglichkeiten. Dies sorgt gerade im Bereich der Hochqualifizierten in technischen Berufen, die einen Großteil der Führungskräfte stellen, für Unmut und generiert neue Regulierungsbedarfe (vgl. Faust 2002).

¹⁰ Das Spektrum der Aushandlungsformen von Zielvereinbarungen reicht dabei von „echten“ Vereinbarungen zwischen Vorgesetzten bzw. Geschäftsführung und den Arbeitnehmern, deren An- und Einsprüche hierbei berücksichtigt werden, bis hin zu mehr oder weniger von betrieblicher Seite diktierten Vorgaben (vgl. Tondorf 1998: 388f.).

scher Hinsicht hat diese Entwicklung mehrere wichtige Implikationen. Einerseits kann die Umstellung auf Zielvereinbarungen als Beseitigung beeinträchtigender Mechanismen unmittelbarer betrieblicher Kontrolle und Einflussnahme gewertet werden. Damit können größere Gestaltungsspielräume im Arbeitsvollzug, ein Mehr an Zeitsouveränität und bessere Möglichkeiten der Verknüpfung von Arbeit und Privatleben einhergehen. Andererseits generieren Projektarbeit und Zielvereinbarungen neue Probleme, die sich in Leistungsverdichtung, Überforderung, einem „Arbeiten ohne Ende“ (vgl. z.B. Pickshaus 2000) oder einer verstärkten Selbststrationalisierung, die möglicherweise zu einer Zurückstellung arbeitsinhaltlich-technischer Interessen zwingt (vgl. Lange/Städler 1998: 367), manifestieren (vgl. Moldaschl 1998: 228ff.). Je nach der konkreten Situation dürften daher Fragen der Leistungserbringung, der Arbeitszeit, aber auch – besonders wenn Zielvereinbarungen Entgeltaspekte beinhalten – der Vergütung eine unterschiedliche Relevanz haben. Wie Beschäftigte mit den Chancen und Risiken dieser neuen Arbeitsformen in ihrer Wahrnehmung und in ihrem Interessenhandeln dauerhaft umgehen, ist unklar. Vieles spricht dafür, dass in dieser Situation, in der sich der „Klassenkampf [...] in die Seelen und Köpfe verlagert“ (Voß/Pongratz 1998: 152), eher das klassische Angestelltenmodell der Selbstrepräsentanz fortgeschrieben wird, wie die Studien zu den Hochqualifizierten und Führungskräften von Baethge u.a. (1995), Kotthoff (1997) und Faust u.a. (2000) aufzeigen. In diesen Studien lassen sich aber auch Indizien auffinden, die stärker kollektiv und institutionell orientierte Präferenzen der Interessenaushandlung aufscheinen lassen, die sich freilich eher weniger auf traditionelle gewerkschaftliche Arbeit beziehen als vielmehr auf berufsständische Formen (so vor allem Faust u.a. 2000) oder solche, in die individuelle Mitsprachemöglichkeiten implementiert werden (vgl. für die IT-Branche Boes 2003).

Doch nicht nur für die Arbeitnehmer im Bereich hochqualifizierter Beschäftigung ergeben sich deutliche Veränderungen in der Arbeitsorganisation. Dies gilt ebenfalls für Fertigungstätigkeiten, wenn auch unter anderen Voraussetzungen und mit abweichenden Entwicklungsperspektiven. Waren Standardisierung von Produkten, Technisierung und forcierte Arbeitsteilung die zentralen Instrumente der tayloristischen Arbeits- und Produktionsorganisation in der industriellen Fertigung der fordistischen Ära, so treten nunmehr unter den verschärften ökonomischen Bedingungen und den gewandelten Kundenbedürfnissen nach weniger standardisierten Produkten bei gleichzeitig höheren Ansprüchen an die Qualitätsgewährleistung die Funktionsdefizite der daraus sich bildenden Arbeitsstrukturen hervor. Sie können nicht mehr mit den gegenwärtigen Anforderungen nach Produktvielfalt, Flexibilität und Effizienz mithalten (Schumann 2000: 108ff.). Es ist festzustellen, dass die Substitution von menschlicher Arbeitskraft durch Technisierung und Automatisierung zwar nicht mehr um jeden Preis forciert wird, in einigen Bereichen, etwa den Rohbau- und Lackierereiabteilungen der Autoindustrie und den Konti-Prozessen in der Chemieindustrie, aber doch die repetitiven Teilarbeiten aus der Fertigung verschwinden lässt. Hier entstand der Arbeitstyp des „Systemregulierers“, dessen Aufgabenbereich durch die

kontrollierende, wartende, reparierende und ggf. modifizierende „Gewährleistungsarbeit“ in einem ansonsten selbstständig ablaufenden Produktionsprozesses charakterisiert ist (Schumann u.a. 1990: 61ff.; Schumann u.a. 1994). Auch die alten tayloristischen Methoden wurden durch neue, postfordistische Formen der Arbeitsorganisation ersetzt, die eine schlankere und flexiblere Produktion sicherstellen sollen. Waren es in den 80er Jahren die „Neuen Produktionskonzepte“ (Kern/Schumann 1984), die die Entwicklung der Industriearbeit beeinflussten, so wurden sie zu Beginn der 90er Jahre vor allem in den schwer automatisierbaren Bereichen des Produktionsprozesses durch die in Mode gekommenen, aus der japanischen Autoindustrie importierten Ideen der „lean production“ (Womack u.a. 1991) verdrängt. „Lean production“ fand in den nach wie vor arbeitsintensiven Montagen der deutschen Automobilindustrie nachhaltige Resonanz, wurde aber auch als Organisationsansatz sukzessive verändert und angepasst. Im Gegensatz zu tayloristischen Arbeitskonzepten zielt „lean production“ durch die Dezentralisierung und Dehierarchisierung von Zuständigkeiten darauf, das direkte Produzentenwissen der Beschäftigten nutzbar zu machen. Zentrales Novum in der Produktion ist die Einrichtung von Gruppenarbeit und die Zurücknahme der Trennung von direkten und indirekten Tätigkeiten. Dies stellt eine arbeitsorganisatorische Form der Mitwirkung an Produkt- und Prozessinnovationen im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) dar. Zugleich übernimmt die Gruppe selbstständig Planungsaufgaben, die sich auf die jeweilige Aufgabenverteilung innerhalb der Gruppe, die Urlaubsplanung oder aber auch auf die Materialversorgung erstrecken können. Schließlich sollen sowohl Funktionen der Qualitätssicherung als auch einfache Wartungs- und Reparaturaufgaben organisatorisch in den nunmehr „ganzheitlicher“ gestalteten direkten Produktionsprozess implementiert werden (Minssen 1993: 37f.). Hinsichtlich der konkreten Umsetzung des lean-Gedankens in der Automobilmontage lassen sich unterschiedliche Realisierungsniveaus von Gruppenarbeit unterscheiden. In einer „strukturkonservativen“ Variante bleibt das tayloristische Organisationskonzept weitgehend erhalten. Restriktive Tätigkeitszuschnitte werden lediglich durch Aufgabenrotation abgemildert, indirekte Funktionen von Wartung, Reparatur etc. bleiben gruppenexternen Kräften vorbehalten. Leistungsvorgaben werden nach wie vor top-down vorgegeben und durch einen vom Meister eingesetzten Gruppensprecher, der an die Stelle des früheren Vorarbeiters tritt, weitergegeben. Die „strukturinnovative“ Variante weicht von diesem Modell ab, indem der Tätigkeitszuschnitt zusätzlich durch indirekte Funktionen erweitert wird, der Gruppensprecher von der Gruppe gewählt wird und dieser die Leistungsvorgaben mit den höheren Hierarchiestufen verhandelt (Gerst u.a. 1995). Das „Standardisierungskonzept“ schließlich zeichnet sich ebenfalls durch umfassendere Tätigkeitszuschnitte aus. Jedoch wird mit ihm ein kontinuierlicher kollektiver Selbstoptimierungsprozess angestrebt, indem die jeweiligen „best-practices“ einzelner Gruppenmitglieder systematisch dokumentiert und somit zu verbindlichen Arbeitsanweisungen für alle Gruppenmitglieder gerinnen (Gerst 1999). Diese unterschiedlichen Realisierungsniveaus machen deutlich, dass das Spektrum der Arbeitsgestaltung und der Nutzung von Gruppenarbeitskonzepten zwischen einer mehr oder

weniger deutlichen Abkehr von tayloristischen Konzepten und einer modifizierten „Retaylorisierung“ (Springer 1998) schwankt. In jüngeren Entwicklungstendenzen zeichnet sich ab, dass mit der Ergebnisverantwortlichkeit der Beschäftigten ein qualitativ neuer Schritt getan wird oder werden könnte. Alle Umsetzungskonzepte des „lean“-Gedankens sehen eine Implementierung der Qualitätssicherung in den Arbeitsvollzug (z.B. über die Dokumentation des montierenden Beschäftigten in entsprechenden Montagepapieren) vor. Kann dies als rudimentäre Form einer qualitativen Ergebnisverantwortung gewertet werden, so deutet sich etwa im Modell „5000x5000“ bei VW an, dass auch eine quantitative Verantwortungsdimension Einzug hält. Nach diesem Ansatz haben die Beschäftigten auf der Grundlage eines Gruppenarbeitskonzepts, das der „strukturinnovativen“ Variante zugerechnet werden kann und von erweiterten Mitsprachemöglichkeiten eingerahmt wird, dafür Sorge zu tragen, eine vorher definierte Menge zu produzieren und für sie mit ergebnisabhängigen Vergütungsbestandteilen oder mit unbezahlter Mehrarbeit quasi zu „haften“ (vgl. IG-Metall Bezirksleitung Hannover 2001; Pries 2002; Schumann u.a. 2004; Schumann u.a. 2006). Auch im Bereich der Fertigung lässt sich damit eine Aufweichung des bisherigen Arbeitsverhältnisses feststellen, da sich in gewisser Weise die Logik der Leistungserbringung hin zu einem Werkvertragsverhältnis entwickelt, wie dies schon für das Steuerungsinstrument der Zielvereinbarung aufgezeigt wurde. Hier allerdings handelt es sich um die Form eines kollektiven Arbeitskraftunternehmers.

Anhand dieses Überblicks zur wechselvollen Geschichte der Organisationskonzepte in der Fertigungsarbeit, die explizit in erster Linie auf die Bedingungen der Massenfertigung zu beziehen sind, während etwa die Arbeitsgestaltung im Werkzeugmaschinenbau sich als „traditioneller Bastion der Facharbeit“ (Schumann u.a. 1990: 54) durch eine kontinuierliche Abwendung von tayloristischen Konzepten auszeichnet, zeigt sich, dass die betrieblichen Arbeitsbedingungen einen in ihrer Entwicklungsrichtung ambivalenten Charakter haben und nach wie vor Konfliktpotential in sich bergen. So ist nicht zu übersehen, dass die taylorismustypischen Belastungen monotoner und repetitiver Tätigkeitszuschnitte abnehmen. Dafür bergen aber Ansätze neotayloristischer Provenienz die Gefahr in sich, zwar angereicherte Aufgaben bereitzustellen, die Variationsspielräume aber wiederum über Standardisierungsmechanismen und eine Forcierung der Leistungsvorgaben einzuschränken. Positiv erscheinen auch Versuche, Beschäftigte in Optimierungsprozessen als Innovationsakteure zu berücksichtigen, sie partiell aus ihrer Rolle der Nur-Ausführenden herauszuholen und ihnen damit eine Variante direkter Partizipation zu eröffnen, die parallel zu den gewohnten Routinen delegierter Mitbestimmung verläuft. Es ist aber fraglich, ob Arbeitnehmer freiwillig motiviert sind, sich zum Beispiel in der Verbesserung von Arbeitsabläufen zu engagieren, wenn sie in der Konsequenz damit konfrontiert werden, dass ihnen damit Zeitreserven oder Ausführungsspielräume verloren gehen (vgl. Dörre 1996: 11). Sowohl die Gestaltung als auch die Einschätzung innovativer Gruppenarbeitskonzepte sowie die Einstellung zu und die Mitwirkung in betrieblichen Beteiligungsangeboten dürfte daher in starkem Maße davon abhängen, wie diese Prozesse eingerahmt, geregelt und abgesichert sind. Es stellt sich die Frage, welche

Bedeutung Beschäftigte in diesem Zusammenhang übergeordneten Regulierungen, Vereinbarungen und kollektiven Akteuren zumessen. Die in der Literatur vorfindbaren Befunde sprechen eher dafür, dass Kollektivvereinbarungen weiterhin als wichtige und notwendige Grundlage angesehen werden, um sich individuell oder auf der Ebene von Kleingruppen an der Weiterentwicklung betrieblicher Arbeitsformen und an der Produkt- und Produktionsoptimierung zu beteiligen. Direkte Partizipation einerseits und Betriebsrat und Tarifvertrag andererseits erscheinen nicht als Gegensätze oder sich ausschließende Alternativen. „Die Notwendigkeit einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung und eines Betriebsrats als Gegenmacht zur Unternehmensleitung [wird] in den von uns untersuchten Automobilbetrieben von kaum einem Arbeiter in Frage gestellt“ (Kuhlmann/Schumann 2000: 26). Allerdings wird vor dieser Folie die Rolle des Betriebsrats als delegativem Interessenrepräsentanten angereichert um eine Komponente des „Moderators“ zwischen direkt partizipierenden Beschäftigten und der Unternehmenshierarchie (so zum Beispiel Müller-Jentsch 1998: 580). Es ist aber nicht auszuschließen, dass Beschäftigte aus den mit der Entwicklung zu einer Retaylorisierung einhergehenden arbeitspolitischen Rückschritten auch den Schluss ziehen, sich von ihrem betrieblichen Engagement weitestgehend zu verabschieden, eine eher individualistische Interessenvertretungspräferenz zu kultivieren und Gewerkschaften und Betriebsrat die weitere Unterstützung zu versagen. Dies gilt ebenso für den Bereich von Vergütungs- und Arbeitszeitfragen, in dem die Arbeitnehmervertreter gegenüber der Arbeitgeberseite Zugeständnisse machen mussten. Hier bleibt die Frage, ob sich in der Sicht der Beschäftigten die Machtverschiebung zugunsten von Arbeitgebern auch in einem Funktions- oder Legitimationsdefizit von Betriebsrat und Gewerkschaften niederschlägt oder ob sie dieses Ungleichgewicht im Gegenteil gerade mit einem verstärkten interessenpolitischen Engagement zu kompensieren versuchen.

4.2 Sozio-kulturelle Rahmenbedingungen

Neue Rahmenbedingungen und Gestaltungsanforderungen an die Regulierung von Arbeit ergeben sich aber nicht nur aus veränderten ökonomischen und betrieblichen Strukturen, sondern auch aus den Bedürfnissen und Ansprüchen, die Arbeitnehmer an die Erwerbsarbeit herantragen. Gewandelte Einstellungen zur und der Stellenwert von Erwerbsarbeit und die jeweiligen Regulierungspräferenzen bilden sich gegenwärtig vor dem Hintergrund umfassender Individualisierungsprozesse. Individualisierung ist dabei das Resultat mehrerer interdependenter Faktoren (Beck 1983; Beck/Beck-Gernsheim 1994; Herlyn u.a. 1994; Hahn 1995; Junge 2002). Zum einen bedeutet das gestiegene Niveau materieller Versorgung mehr Gestaltungsspielräume im Konsum. Gepaart mit dem Anwachsen arbeitsfreier Zeit dient das zur Verfügung stehende Einkommen heute nicht mehr nur der Befriedigung basaler existenzieller Bedürfnisse, sondern enthält auch Spielräume für die Ausgestaltung individueller Lebensstile. Zum anderen hat die Bildungsexpansion der 60er und 70er Jahre dazu geführt, dass das Bildungsniveau insgesamt angehoben wurde und höhere schulische,

berufliche und akademische Ausbildungsgänge wenigstens zum Teil von den unmittelbaren sozialen Bedingungen der Herkunftsfamilie entkoppelt wurden. Tradierte sich früher das Bildungsniveau von den Eltern auf die Kinder, weil der Besuch höherer Schulen gleichzeitig „ökonomischen Kapitals“ bedurfte und damit weniger privilegierte Schichten weit gehend ausschloss, so ist nunmehr dieser enge Konnex gelockert. Auch wenn, wie nicht zuletzt die unterschiedlichen „PISA-Studien“ vor Augen geführt haben, die in der Familie vorhandenen materiellen Ressourcen und das bestehende kulturelle Kapital nach wie vor zu einer deutlich segmentierten Bildungslandschaft führen (vgl. Schneider 2004), so wurden doch die substantiellen Zugangsbarrieren beseitigt und das Bildungssystem sowie die in ihm zu erreichenden höheren Schul- und Ausbildungsabschlüsse prinzipiell für alle Schichten geöffnet. Flankiert wird diese Entwicklung schließlich von einer kulturellen Modernisierung. Sie hat in Gestalt des „Wertewandels“ einen „kulturellen Umbruch“ (Inglehart 1989) mit sich gebracht. Eine gegenüber „materialistischen“ gestiegene Bedeutung „post-materialistischer“ Werte oder, um mit Klages zu sprechen, dem Wandel von „Pflicht- und Akzeptanzwerten hin zu Selbstentfaltungswerten“ (Klages 1993: 3), und ein sich veränderndes Geschlechterverhältnis, in dem strikte geschlechtsspezifischen Rollenzuweisungen, wenn auch nur langsam, an Bedeutung verlieren, sind Indizien dieser Entwicklung.

Diese vielschichtigen Individualisierungsprozesse bringen ambivalente Folgen mit größeren individuellen Chancen, aber auch Risiken, mit sich. So ist einerseits festzustellen, dass das gestiegene materielle Wohlstandsniveau und die Expansion des Bildungssystems die sozialstrukturelle Durchlässigkeit verstärken und die Lockerung einer gegebenen und tradierten strikt vertikalen Stratifizierung von gesellschaftlichen Hierarchien und Statusgruppen bewirken (Geißler 1996: 230ff.). Eine höhere soziale Mobilität und die horizontale Pluralisierung von sozialen Milieus eröffnen nunmehr größere individuelle Gestaltungsmöglichkeiten in der Lebensplanung und -führung (Vester u.a. 1993: 38ff.; Vester 1997). Andererseits bedeutet Individualisierung aber auch ein Anwachsen von Risiken, da mit ihr nicht nur Sicherheit und Verlässlichkeit von Sozialbeziehungen und Soziallagen verloren gehen, sondern sich gleichzeitig ein spezifisch individueller Zurechnungsmodus etabliert, in dem die eigene Soziallage und Lebenssituation dem jeweiligen Individuum und der eigenen Chancenwahrnehmung und -verwertung zugeschrieben werden und von ihm zu verantworten sind (vgl. Heidenreich 1996; Honneth 2002; Günther 2002).

Zwar umfasst diese Entwicklung alle Lebensbereiche und die Ambivalenzen von Individualisierung zeigen sich gerade auch in der privaten Lebensführung, in der Konsum und freie Zeitverfügung eine zentrale Rolle spielen. Der Erwerbsarbeit kommt aber in sich individualisierenden Gesellschaft nach wie vor eine besondere Bedeutung zu. Zum einen erfolgt über sie die Zuweisung materieller Ressourcen und die Reglementierung der zur Verfügung stehenden arbeitsfreien Zeit und wirkt sich auf Art und Ausprägung individueller Lebensstile aus. Zum anderen bietet die Erwerbsarbeit aber auch Möglichkeiten, Anerkennung zu erfahren und unmittelbar

soziale wie auch gesellschaftliche Formen der symbolischen Selbstbeschreibung zu generieren. In dieser doppelten Funktion hat sie einen bedeutenden Einfluss auf die eigene Identität, die soziale Integration und die Verortung in der gesellschaftlichen Statuslandschaft. Vor diesem komplexen Hintergrund wirken sich Individualisierungsprozesse mehrfach über die jeweiligen subjektiven Regulierungsdispositionen auf die Arbeitsbeziehungen aus. Das zeigt sich in der gewandelten Einbettung von Erwerbsarbeit in die privaten Lebensformen, in veränderten Ansprüchen von Beschäftigten an ihre Arbeit und schließlich durch die Veränderung von basalen Wert- und Orientierungsmustern, gesellschaftlichen Ordnungsvorstellungen und Solidaritätsformen.

4.2.1 Pluralisierung von Lebensformen, stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen und neuer Modus der alltäglichen Lebensführung

Sozio-kulturelle Modernisierung und die mit ihr einhergehende Optionalisierung und Ausdifferenzierung von Lebensentwürfen und -stilen finden ihren manifesten Ausdruck in der Pluralisierung von privaten Lebensformen. Bis in die 70er Jahre hinein stellte die bürgerliche Kleinfamilie die dominante Form der privaten Lebensführung dar. Die Haushaltskonstellation von Ehepartnern mit Kindern war der institutionalisierte Ausdruck eines spezifischen Geschlechterarrangements. Im Rahmen der „männlichen Versorgerehe“ (Pfau-Effinger 1996: 16f.) wurde dem Familienvater die ausschließliche Ernährerfunktion und der Ehefrau die Aufgaben der Haushaltsführung und Kinderbetreuung zugewiesen. Im Zuge von Individualisierungsprozessen erfährt die Kleinfamilie einen quantitativen Bedeutungsverlust und das ihr zu Grunde liegende Geschlechterarrangement eine Veränderung. Zwar bleibt die Kleinfamilie auch heute noch wesentlicher Bestandteil und Fluchtpunkt der privaten Lebensführung (Chopra/Scheller 1992: 56; Nave-Herz 2002: 66). Jedoch sinkt die Geburtenrate und das Gewicht privater Lebensformen nimmt zu, die unter unterschiedlichen Aspekten von diesem Modell abweichen.¹¹ So ist festzustellen, dass sich der Anteil von Single-Haushalten, kinderlosen Ehepaaren, nichtehelichen Lebensgemeinschaften und Ein-Eltern-Familien mit zumeist alleinerziehenden Müttern erhöht hat (Höhn/Dobritz 1995; Peuckert 1997; Huinink/Wagner 1998). In Bezug auf die Erwerbsarbeit und die Regulierung von Arbeit ist hier besonders die Unterscheidung von Haushalten mit Kindern – dem „Familiensektor“ aus ehelichen und nichtehelichen Lebensgemeinschaften sowie Alleinerziehenden – und Haushalten ohne Kinder – dem „Nichtfamiliensektor“ aus Singles, Ehepaaren und Lebensgemeinschaften ohne Kinder (vgl. Höhn/Dobritz 1995: 159f.) – von Bedeutung, da zu vermuten ist, dass in diesen beiden Gruppen deutliche Unterschiede hinsichtlich der privaten Verpflichtungen bei der Haushaltsführung, der Kinderbetreuung, aber auch der

¹¹ Die nachfolgende Darstellung beschränkt sich aus Gründen der Komplexitätsreduktion auf die Entwicklung in Westdeutschland. Die Situation in Ostdeutschland ist durch die spezifischen Bedingungen deutlich anders verlaufen (vgl. Schulze Buschoff 2000).

Bereitstellung finanzieller Ressourcen bestehen, aus denen abweichende subjektive Regulierungsdispositionen erwachsen. Betrug der Anteil von Haushalten mit Kindern 1972 noch 49,3%, so reduzierte er sich auf 35,5% im Jahre 1995. Im Gegenzug stieg die Zahl von Haushalten ohne Kinder im gleichen Zeitraum von 50,6% auf 64,5% (Huinink/Wagner 1998: 99). Flankiert wird diese Entwicklung davon, dass sich gleichzeitig eine, allerdings immer noch zögerlich verlaufende Neujustierung des bisherigen Geschlechterarrangements vollzieht, die die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und Aufgabenzuweisung modifiziert. Hier zeigt sich, dass die ausschließliche Familienzentrierung von Frauen zunehmend ihre soziale Legitimation verliert und von einer Pluralisierung weiblicher Lebensentwürfe begleitet wird. So zeigen Geissler/Oechsle, dass sich zwar nach wie vor der Typ einer „familienzentrierten Lebensplanung“ mit einer starken Ausrichtung auf die Rolle als Hausfrau und Mutter finden lässt, er aber nur noch eine Orientierung unter anderen darstellt. Im Modell der „berufszentrierten Lebensplanung“ dagegen ist die stärkste Annäherung weiblicher Biographiemuster an das männliche Normalarbeitsverhältnis zu konstatieren. Hier wird die Betreuung von Kindern, wenn sie überhaupt gewünscht werden oder existent sind, möglichst erwerbsadäquat organisiert, um eine Behinderung der eigenen Erwerbstätigkeit zu minimieren. Der Typ der „individualisierten Lebensplanung“ ist dagegen mit seiner Ausrichtung auf ein Maximum an Selbstverwirklichung von vornherein weder auf Familie noch Beruf festgelegt, zumal hier die männliche Nichtzuständigkeit für Haushalt und Kinder am deutlichsten aufgebrochen wird. Quantitativ bestimmend wird immer mehr das Modell der „doppelten Lebensplanung“, in dem Frauen zwar nach wie vor die Aufgaben der Haushaltsführung und der Kinderbetreuung übernehmen, den Bereichen Familie und Erwerbstätigkeit aber eine gleichrangige Wichtigkeit zugeschrieben wird (Geissler/Oechsle 1994). Das Resultat dieser veränderten Lebensentwürfe von Frauen ist eine kontinuierlich steigende Erwerbsbeteiligung von Frauen. Empirische Daten belegen, dass die klassische Erwerbssituation bei „Paaren mit Kindern unter 16 Jahren“ mit einem in Vollzeit erwerbstätigen Mann und einer nicht-erwerbstätigen Frau von 1985 bis 1997 von 57% auf 40% abgenommen hat. Während im gleichen Zeitraum die Konstellation des selben Haushaltstyps, in der beide Partner in Vollzeit arbeiten, sich leicht von 13% auf 15% erhöht hat, stieg vor allem der Anteil des Arrangements mit dem Mann in Vollzeitbeschäftigung und der Frau in Teilzeitbeschäftigung von 21% auf 39%. In Bezug auf die Situation von Alleinerziehenden ist festzustellen, dass die Bedeutung von Vollzeiterwerbstätigkeit 1985 und 1997 mit 37% bzw. 38% nahezu gleich war¹², allerdings der Anteil von Teilzeitbeschäftigten von 15% auf 35% stieg und sich im Gegenzug die Werte für die Nicht-Erwerbstätigen von 48% auf 28% reduzierten (Schulze Buschoff 2000: 18). In der Konsequenz hat diese Entwicklung dazu geführt, dass der Anteil von Frauen, die einer Erwerbstätigkeit nachgehen, an der weiblichen Gesamtbevölkerung zwischen 15 und 65 Jahren allein im Zeitraum von 1985 bis

¹² Allerdings lag die Zahl 1994 mit 29% deutlich unter denen in den Jahren 1985 und 1997 (Schulze Buschoff 2000: 18).

2000 von 48% auf eine Quote von 58% zugenommen hat. Gleichzeitig hat sich aber auch die Struktur der Beschäftigungsformen gewandelt. Während der Anteil von abhängig beschäftigten Frauen in Vollzeit von 63% auf 53% sank, nahm die abhängige Teilzeitbeschäftigung von Frauen von 26% auf 38% zu. Da sich im gleichen Zeitraum die Zahlen für Männer in Teilzeit nur von 1,2% auf 4,2% entwickelt haben, kann Teilzeitarbeit als eine vorwiegend weibliche Erwerbsform gewertet werden (Hoffmann/Walwei 2002: 67f.).

Die veränderten Muster privater Lebensformen und die gestiegene – spezifische – Erwerbsbeteiligung von Frauen können zusammen mit neuen betrieblichen Anforderungen an die Arbeitskraftverausgabung als Treibsatz dafür verstanden werden, dass sich ein neuer Modus alltäglicher Lebensführung konstituiert. Der „Verlust von berechenbaren Rahmenbedingungen und kulturellen Selbstverständlichkeiten ließ erhebliche und folgenreich Orientierungs- und Entscheidungsprobleme entstehen. Zugleich lassen strukturelle Unsicherheit, neuartige Anforderungen und vermehrte Entscheidungsnotwendigkeiten tradierte und bewährte Lebenskalküle und Problemlösungsstrategien veralten und ins Leere laufen“ (Kudera/Voß 2000: 12). Die private Lebensführung werde damit zunehmend zu einer „selbst zu gestaltenden Aufgabe, zum individuellen Projekt“ (Kudera 2000: 118). Im Rahmen einer „reflexiven Lebensführung“ (Hildebrandt 2000) haben die Subjekte Anforderungen unterschiedlicher Lebensbereiche untereinander abzuwägen, auszuhandeln und zu flexiblen und selbstkontrollierten Handlungsstrategien zu verarbeiten, während mit der Zugehörigkeit zu gesellschaftlichen Gruppen einhergehende normative Vorgaben an Bindungskraft einbüßen (Kudera 2000: 117f.). Auch die „Normalbiographie“ verliert an ihrer gesellschaftlich prägenden Kraft. Die relativ starre Abfolge der sequentiellen Lebensphasen von Kindheit, Jugend, Ausbildung, Erwerbstätigkeit und schließlich Ruhestand – so die vormals primäre männliche Variante – erodiert und wird durch „Familienphasen“, aufgenötigte oder selbstgewählte Weiterbildungszeiten im Rahmen „lebenslangen Lernens“ oder berufliche Umbruchsituationen, Zeiten der Arbeitslosigkeit etc. – je nach Lesart – aufgelöst oder aufgelockert (Strünck 2004).

Die Gesamtheit der zum großen Teil in der lebensweltlichen Sphäre induzierten Entwicklungen der Pluralisierung von Lebensformen und neuen Mustern der alltäglichen Lebensführung wirkt sich – so ist zu erwarten – auf die Ansprüche abhängig Beschäftigter an Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und ihre Regulierung aus. Nicht nur aus den heterogener erscheinenden betrieblichen Anforderungen, sondern ebenfalls aus dem privaten Bereich erwächst Druck auf die traditionellen, standardisierenden Regulierungsmechanismen. Er kann auch auf Seiten von Beschäftigten zumindest partielle Akzeptanzprobleme hervorrufen, wenn es nicht gelingt, differenziertere Regulierungen zu implementieren, die es ermöglichen, die vielfältigen individuellen Bedürfnisse passgenau zu berücksichtigen.

Einen prominenten Stellenwert hat hierbei die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und sonstigen privaten Interessen, Verpflichtungen und Aktivitäten. Vereinbarkeitsfragen

sind in den meisten Fällen auch Arbeitszeitfragen. Die Gestaltung der Arbeitszeit hat in den letzten beiden Dekaden eine erhebliche Deregulierung erfahren. Nicht nur der Anteil von Teilzeitbeschäftigten ist gewachsen, auch die „Normalarbeitszeit“ einer von Montag bis Freitag von 9 bis 17h ausgeübten Tätigkeit ist in der Wirklichkeit seltener anzutreffen denn je. Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit unterliegt starken Variationen (Bauer u.a. 2004). Diese sich in der Nutzung von Gleitzeit, Arbeitszeitkonten oder Vertrauensarbeitszeit ausdrückende Entwicklung ist maßgeblich bestimmt durch betriebliche Forderungen, die Arbeitszeit von Beschäftigten stärker an die tatsächlichen Zeitbedarfe von Unternehmen anzupassen und zu „flexibilisieren“ (Spitzley 2007). Sie kommt aber gewollt oder als unbeabsichtigte Nebenfolge auch den Interessen von Arbeitnehmern nach einem Mehr an „Zeitsouveränität“ entgegen und öffnet im Prinzip den Horizont für die Berücksichtigung individueller Arbeitszeitinteressen und -wünsche (Hielscher 2006: 69ff.). Auch wenn empirische Untersuchungen zu dem ernüchternden Schluss gelangen, „dass die Beschäftigten häufig ihre privaten Präferenzen und Bedürfnisse einer ausschließlichen Optimierung der Arbeitszeit entlang der betrieblichen Bedarfe unterordnen“ (Hielscher/Hildebrandt 2000: 148; Eberling u.a. 2004), ist davon auszugehen, dass eine Rückkehr zu einem rigiden und beengenden Zeitkorsett von den wenigsten Beschäftigten weder als funktional adäquat noch als wünschenswert angesehen würde (Munz 2005: 250ff.).

Die Auswirkungen lebensweltlicher Modernisierung auf die Regulierung von Arbeit erschöpfen sich allerdings nicht in der Arbeitszeitproblematik. Gerade die steigende Erwerbsbeteiligung von Müttern rückt die Frage der Kinderbetreuung in verstärktem Maße auf die Agenda von Sozialpolitik und Arbeitsregulierung. Da fehlende Betreuungsmöglichkeiten ein gravierendes Hindernis für die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit oder die Ausweitung von Arbeitszeiten darstellen, erwächst für Politik und Betriebe die Notwendigkeit, ausreichende und bezahlbare Betreuungsangebote in Krabbelgruppen, Kindergärten und Horten bereit- und sicherzustellen, wenn die Forderung nach Chancengleichheit wirklich ernst genommen und das Arbeitskräftepotential von Frauen erschlossen werden soll (vgl. Beckmann/Engelbrech 2002; Engelbrech/Jungkunst 2002). Auch Risiken, die mit einer „Familienphase“ einhergehen, erfordern noch immer eine angemessene Bearbeitung. Zwar sind mittlerweile rechtliche Vorkehrungen getroffen worden, die sicherstellen, dass ein Beschäftigungsverhältnis nach der „Elternzeit“, einem zeitlich befristeten Ausstieg aus dem Erwerbsleben, wieder aufgenommen werden kann. Dies bedeutet jedoch keinesfalls, dass vor allem Frauen im gebärfähigen Alter damit rechnen könnten, bei ihrer Einstellung, den betrieblichen Weiterbildungsangeboten oder ihren Karrierechancen in gleicher Weise wie männliche Kandidaten oder Kollegen behandelt und gefördert zu werden. Die nach wie vor bestehende generelle Benachteiligung von Frauen findet ihren Ausdruck darin, dass ihnen oftmals der Aufstieg in höher bezahlte Positionen verwehrt bleibt (vgl. Stiegler 1999: 9f.) und im Verhältnis zu gleichartig tätigen Männern negative Einkommensunterschiede bestehen (Pfarr 2002: 33). Diese Benachteiligungen wurzeln auch in den bestehenden Formen der Regulierung von

Arbeit. Kühn etwa weist in einer Studie über die Praxis in Tarifverträgen nach, dass in ihnen eine geschlechtsselektive Regulierungswirkung und Leistungsbewertung aufzufinden sei, die die Tätigkeiten von Männern systematisch in höhere Entgeltgruppen befördere, während typische Frauentätigkeiten geringer entlohnt würden (Kühn 1991: 92; vgl. auch die Beiträge in Winter 1994).

Jenseits der geschlechtsspezifischen Perspektive lassen sich weitere neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit identifizieren. In diesem Sinne geben beispielsweise Voss und Warssewa zu bedenken, dass lebensweltlicher Wandel sich nicht nur darauf erstreckte, das Arrangement von Beruf und Familie neu auszutarieren. Sie gehen vielmehr davon aus, dass sich die „Wertigkeit zwischen Arbeits- und Lebenswelt zugunsten der letzteren“ verschoben und die Bedeutung von Hobbys und „verschiedenen Formen des bürgerschaftlichen Engagements“ zugenommen habe. Gleichzeitig sickerten diese privaten und subjektiven Interessen in die Arbeitswelt ein und verlangten nach einer betrieblichen Berücksichtigung. „Diversity Management“, „Corporate Social Responsibility“, „Nachhaltigkeits- und Umweltmanagement“ interpretieren sie als Indiz dafür, dass sich eine „Öffnung der Unternehmen gegenüber Stakeholderansprüchen aus ihrem gesellschaftlichen Umfeld und gegenüber den eher privaten Anliegen ihrer Beschäftigten“ vollziehe (Voss/Warssewa 2005: 16.ff). Für die Regulierung von Arbeit hätte dies zur Folge, dass sich das Spektrum zu bearbeitender Aspekte nicht mehr nur auf die Themen Vergütung, Arbeitszeit etc. beschränkt, sondern um solche erweitert, die die Berücksichtigung und bewusste Förderung sozialen Engagements – z.B. ehrenamtliche Betätigung – oder ökologischer Anliegen im Rahmen einer „reflexiven Arbeitsgestaltung“ aufgreifen.

4.2.2 Gewandelte Ansprüche an die Erwerbsarbeit: „normative Subjektivierung“ von Arbeit

Seit geraumer Zeit ist ein Wandel im Arbeitsverständnis und in den Arbeitseinstellungen abhängig Beschäftigter festzustellen. Legt man das Konzept von Schumann u.a. eines „doppelten Bezugs auf Arbeit“ zugrunde, so führt dieser Prozess zu einer neuen Austarierung von Ansprüchen aus der „Arbeitskraftperspektive“ einerseits und der „Subjektperspektive“ andererseits. Sowohl Arbeitskraft- als auch Subjektperspektive sind von Schumann u.a. als parallele, immer gleichzeitig nebeneinander, wenn auch in teilweise unterschiedlichen Quantitäten und Qualitäten vorhandene Bezüge auf die Arbeits- und Beschäftigungssituation gedacht. Mit der Arbeitskraftperspektive zielen sie dabei auf klassische Regulierungsthemen innerhalb von Erwerbsarbeitsverhältnissen, die auf eine ausreichende Vergütung der ausgeübten Tätigkeit bei einer gleichzeitig möglichst geringen Arbeitsbelastung und irreversiblen Vernutzung abstellen, die dauerhaft ihre Vermarktungsfähigkeit einschränken oder gar verhindern kann (Schumann u.a. 1982: 26). Aspekte der Vergütung, des Arbeitsschutzes, der sozialen Sicherheit und der Arbeitsmarktpolitik sowie Arbeitszeitfragen fallen hier in besonderem Maße unter die ‚hard facts‘ der Arbeitskraftperspektive. Komplementär stellen Schumann u.a. der Arbeitskraftperspektive eine Subjektperspektive gegenüber, die die Arbeitskraft als Subjekt der Arbeitsgestaltung und als Träger von Interessen und Werten betrachtet. Diese Perspektive zielt auf die Anerkennung der Arbeitskraft als Subjekt der Arbeitsgestaltung und auf die Berücksichtigung ihrer Interessen und Werte ab.

spektive gegenüber respektive zur Seite. In ihr sehen sie solche Aspekte von Arbeitsansprüchen aufgehoben, die sich auf die Verwirklichung und Ausweitung individueller Potentiale, die Integration in den sozialen Betriebszusammenhang und die Anerkennung als Person beziehen (Schumann u.a. 1982: 27). In der Subjektperspektive haben die Arbeits- und Leistungsbedingungen am Arbeitsplatz, die Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und persönlichen oder beruflichen Weiterentwicklung sowie die Partizipationsmöglichkeiten und -modi eine besondere Bedeutung.

In der aktuellen Entwicklung ist zu beobachten, dass durchaus die Ansprüche aus der Arbeitskraftperspektive ihre Bedeutung behalten, sie aber vor allem bei gut qualifizierten, über ausreichend hohe Einkommen verfügenden Beschäftigtengruppen vor dem Hintergrund des erreichten Niveaus sozialer Sicherung und materiellen Wohlstands hinter die Motive aus der Subjektperspektive zurücktreten. Bei ausreichendem Einkommen, relativer Sicherheit des Arbeitsplatzes und des mit diesem verbundenen sozialen Status sowie perspektivischen Aufstiegsmöglichkeiten verlagern sich die Prioritäten innerhalb des Anspruchsmusters an den Arbeitsplatz auf dessen inhaltliche Bedingungen und die Chancen, die sich aus ihnen für die individuelle Persönlichkeitsentwicklung ergeben (Baethge 1991: 9). Durch diese „normative Subjektivierung“ treten Ansprüche in den Vordergrund, die darauf abzielen, zuvor erworbene Fähigkeiten fachlicher, intellektueller und kommunikativer Art in der Arbeit zur Anwendung zu bringen. Ebenso wichtig wird hier der Wunsch nach einer abwechslungsreichen, sinnvollen, zumindest teilweise selbstbestimmten und mit Verantwortung ausgestatteten Tätigkeit, durch die an den Unternehmensvorgängen partizipiert werden kann und in die die kreativen Potentiale der Arbeitskräfte eingehen können. Auch die Einbindung in die sozialen und kommunikativen Prozesse des Betriebs und die Möglichkeit, hier Bestätigung und Anerkennung eigener Kompetenzen und der gesamten Person zu finden, nehmen an Bedeutung zu (vgl. Baethge 1991: 6f.; Baethge 1994: 715f.).

Zurückzuführen ist diese Entwicklung auf den allgemeinen Wertewandel „von Pflicht- und Akzeptanzwerten zu Selbstentfaltungswerten“ (Klages 1993: 3) im Zuge gesellschaftlicher Modernisierung. Darüber hinaus spielen verlängerte Ausbildungszeiten eine wichtige Rolle. So weist Baethge darauf hin, dass sich mit der massiven Bildungsexpansion in den 70er Jahren der Charakter jugendlicher Sozialisation verändert habe. Weite Teile der verlängerten Adoleszenz würden seitdem in allgemeinbildenden Einrichtungen fernab betrieblicher Realitäten und Zwänge verbracht. Das in dieser Umgebung vorberuflicher Sozialisation „dominierende Verhaltensmuster des Lernens“ stärkt per se ein individualistisches Selbstbewusstsein und individualistische Handlungsorientierungen, lockert zugleich infolge der Organisationsformen des Lernens (in altershomogenen Gruppen) die inneren sozialen Bindungen an die gesellschaftliche Herkunftsgruppen und fördert die Herausbildung von Verhaltensstilen und Orientierungen, die auf Selbständigkeit gehen und die von der Freizeit- und Konsumwelt zusätzlich gestützt werden“ (Baethge 1994: 717). Diese Sozialisationserfahrungen mit erweiterten „Experimentier- und Irrtumsspielräumen“

förderten die Entwicklung zu individuellen subjektbezogenen Wertmustern, die nicht ohne weiteres gegenüber restriktiveren Rahmenbedingungen aufgegeben, sondern kritisch-offensiv an diese herangetragen würden. „Je länger sich Bildungs- und Ausbildungszeiten ausweiten, desto weniger prägt das Arbeitssystem unmittelbar die Einstellung der Subjekte, desto mehr wird es umgekehrt über die Ansprüche und Einstellungen der Subjekte mit lebensweltlichen Einflüssen konfrontiert“ (Baethge 1991: 12).

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen ist es nicht verwunderlich, dass ein subjektzentrierter Zugriff auf die Arbeitsituation besonders ausgeprägt, aber nicht ausschließlich, in hochqualifizierten Beschäftigtengruppen vorzufinden ist. „Beitragsorientierung“, der Wunsch, sich eigenverantwortlich in die Firma einzubringen und im eigenen Arbeitsbereich für Effizienz und Leistungsfähigkeit zu sorgen, kann als besondere Spielart eines subjektivierten Arbeitsverständnisses verstanden werden. Sie zielt darauf, „eine Identität zuerkannt zu bekommen, die sie [die Hochqualifizierten; A.H.] als Personen mit einer subjektiv identifizierbaren Wirkung auszeichnet“, sowie darauf, „der Arbeit einen Stempel aufzudrücken“ und im Unternehmen als „Leistungsträger“ Anerkennung zu finden (Kotthoff 1996: 437ff.; Kotthoff 1997). Im Rahmen einer „Vertrauenskultur“ (Heisig/Littek 1995) erweisen sich hochqualifizierte und qualifizierte Angestellte als aus eigenem Antrieb bereit, in Vorleistung zu gehen, um die Dienstleistungstätigkeiten inhärenten Unsicherheiten und Unwägbarkeiten unternehmensadäquat zu bewältigen. Auch Pongratz und Voß kommen in einer Untersuchung und in dem Bemühen, die empirische Reichweite ihrer „Arbeitskraftunternehmer“-These zu eruieren, zu dem Ergebnis, dass vor allem Angestellte Übereinstimmungen mit ihrem Konzept aufweisen, während die Befunde bei Arbeitern zur Zurückhaltung mahnen, die Figur des Arbeitskraftunternehmers vorschnell zu verallgemeinern. Allerdings zeigen sich die Differenzen vor allem bei der Aufgeschlossenheit gegenüber der Selbstökonomisierung der eigenen Arbeitskraft. Im Gegensatz dazu ist sowohl bei Angestellten als auch bei Arbeitern ein Konglomerat aus relativ hoher Leistungsbereitschaft, einem positiven Bezug zu einer auf Selbstkontrolle abstellenden Arbeitsorganisation und einer spezifischen „Erlebniserwartung in der Erwerbsarbeit“ zu erkennen (Pongratz/Voß 2003a; Pongratz/Voß 2003b).

Wird berücksichtigt, dass sich in Deutschland eine sukzessive Steigerung des Qualifikationsniveaus und eine fortschreitende Akademisierung vollzieht (Dostal/Reinberg 1999: 3; Reinsberg/Hummel 2002), so lässt sich für die Gegenwart und Zukunft eine zunehmende Bedeutung „normativer Subjektivierung“ von Arbeit erwarten. Für die Regulierung von Arbeit bedeutet dies, dass die Bedeutung solcher Regulierungsinhalte, die aus der Arbeitskraftperspektive formuliert werden und auf die sich die kollektiven Akteure Betriebsrat und Gewerkschaften in der Vergangenheit spezialisieren konnten, zwar grundsätzlich erhalten bleibt. Es ist aber zu vermuten, dass die Anforderungen aus der Subjektperspektive in der Wahrnehmung der Beschäftigten stärker hervortreten werden. Sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaften und

Betriebsräte sehen sich so mit subjektivierten Arbeits- und Regulierungsansprüchen nach Gestaltungschancen, direkter Partizipation und Mitbestimmung sowie Formen der diskursiven Regulierung der Strukturen und Prozesse betrieblich organisierter Arbeit konfrontiert. Dies erweitert zum einen die Agenda von Regulierungsinhalten und setzt zum anderen bisherige Formen und Routinen delegierter Partizipation sowie zentralisierter und standardisierter Regulierung unter Druck.

4.2.3 Gerechtigkeitskonzeptionen und Solidaritätsformen zwischen Individualismus und Individuierung

Welchen Stellenwert unterschiedliche Regulierungsinhalte haben und welche Präferenzen Beschäftigte in Bezug auf die Formen der Regulierung von Arbeit herausbilden, hängt allerdings nicht allein von ihren jeweiligen Lebensformen, der Lebensführung und den Arbeitsansprüchen ab. Auf einer abstrakteren Ebene haben auch die basalen normativen Vorstellungen darüber, was als gerecht angesehen wird und welche Bedeutung Solidarität in der Wahrnehmung von Beschäftigten hat, hierauf Einfluss. Damit rückt das sich unter Bedingungen gesellschaftlicher Modernisierung wandelnde Verhältnis von Individuum und Gesellschaft in den Fokus. Die sozialwissenschaftlichen Interpretationen, welche Konsequenzen dieser Wandel habe, reichen von kulturpessimistischen Prognosen bis hin zu emanzipatorischen Hoffnungen, von der negativen zur positiven Individualisierung und vom „gefährdeten“ zum „gefährlichen“ Individuum (Schroer 2000: 15ff.). Die Entwicklungsperspektive von Individualisierung changiert dem entsprechend zwischen einem negativ konnotierten utilitaristischen Individualismus mit der Verbreitung eines egoistischen und zweckrationalen Nutzenmaximierers, für den, von ethischen Erwägungen befreit, Gesellschaft und Mitmensch nur noch als Elemente eines Kalküls zur Durchsetzung eigener Interessen und Bedürfnisse von Belang sind (vgl. z.B. Bellah u.a. 1987: 371), und dem in einem emphatischen Sinne individuierten Subjekt, das sich aus traditionellen Rollenzuweisungen emanzipiert und gleichzeitig ethisch-reflexive Maßstäbe zu entwickeln in der Lage ist, die es zu einer posttraditionalen Balance zwischen Eigensinn und Gemeinsinn, zwischen „Ich“, „Du“ und „Wir“ und damit zu einem neuen Modus der Sozialintegration befähigen (vgl. Habermas 1994). Individualismus und Individuierung stellen somit die beiden Pole dar, zwischen denen sich die grundlegenden Regulierungsdispositionen hinsichtlich der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung bewegen. Das lässt sich mit Bezug auf den Modus von Solidarität in den Arbeitsbeziehungen illustrieren.

Das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen beruhte mit seinen Aushandlungsroutinen und Regulierungspraktiken zu einem wesentlichen Teil auf Solidarität unter Arbeitnehmern sowie ihrer sich hieraus ableitenden interessenpolitischen Geschlossenheit und kollektiven „Kampfkraft“. In der Konstituierungsphase der Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung entstand diese Solidarität auf der Grundlage relativ einheitlicher sozialer Lagen und Lebenswelten mit ähnlichen Deprivations- und Konflikter-

fahrungen (Brock 1994). Sie kann in diesem Stadium in Anlehnung an Durkheim als eine Form „mechanischer Solidarität“ auf der Basis einer gemeinsamen Identität charakterisiert werden, in der die internen Differenzierungen innerhalb der Arbeiterschaft aufgrund einer klaren Frontstellung gegen das Lager der Arbeitgeber unterbelichtet blieben (Hyman 2002: 2). In dem Maße, wie sich die Bedingungen in Arbeit und Gesellschaft veränderten, modifizierte sich auch der Typ von Solidarität. Zwar war diese Form mechanischer Solidarität in der Blütezeit des Deutschen Modells der Industriellen Beziehungen teilweise noch vorhanden, Individualisierungs- und Pluralisierungsprozesse bewirkten aber eine zunehmende Ausdifferenzierung von Partialinteressen. Die darin angelegten Zentrifugalkräfte induzierten eine Umstellung auf einen Modus abstraktifizierter Solidarität unter Mitgliedern sozialer Großaggregate wie der „Arbeiterklasse“ oder – etwas weniger ideologieverdächtig – der „Arbeiterschaft“ und der „Angestelltenschaft“. Nur im Rahmen einer kollektiven „Interessengemeinschaft“ konnten, nach dieser Vorstellung, die eigenen Interessen und Ansprüche wirksam artikuliert und durchgesetzt werden. Hierauf basierend wurden die Austauschbeziehungen zwischen Kapital und Arbeit als Interessenantagonismus wahrgenommen. Die sich auf dieser Grundlage bewegenden Interessenvertretungsorganisationen und -institutionen wurden dem entsprechend als Trutz- und Schutzvereinigungen gegenüber den nach außen abgrenzbaren Interessengruppen gesehen, die die segmentierte Durchsetzungsfähigkeit unterschiedlicher Branchen, Betriebe, Abteilungen und auch Beschäftigtengruppen durch den Modus kollektiver Gegenwehr kompensieren sollte. Solidarität wurde hier immer auch als Loyalität zu den sich entwickelnden innerverbandlichen Macht- und Organisationsstrukturen und den daraus resultierenden Entscheidungen aufgefasst (Zoll 1988; Hondrich/Koch-Arzberger 1992; Hyman 2002).

Neben der voranschreitenden Erosion einheitlicher lebensweltlicher Milieus, die die hierin angelegt unmittelbare „mechanische“ Solidarität weiter dahinschwinden lässt, gerät im Zuge forcierter sozio-kultureller Modernisierung gerade auch die institutionalisierte Solidarität in den korporativen Akteuren der Beschäftigten unter Druck. Ob, und wenn ja, welche Formen und Modi von Solidarität an ihre Stelle treten, muss aber als offen bezeichnet werden. Für die Annahme, dass gesellschaftlicher Zusammenhalt auch in Zukunft gesichert werden kann und solidarisches Verhalten weiterhin eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen wird, sprechen Diagnosen aus der Forschung zum Wertewandel. In diesem Sinne signalisiert Klages Entwarnung. Zwar weist er darauf hin, dass die „Wertekonstellation“ des „hedonistischen Materialismus“, der durch „die Neigung, den leichten Weg zu gehen, sich nicht groß zu engagieren, die schönen Seiten des Lebens mitzunehmen, sich auszuleben“ charakterisiert sei, vor allem im Laufe der 80er Jahre an Bedeutung gewonnen habe. Weitaus größer sei aber die Gruppe derer, die dem Typ des „aktiven Realismus“ zugerechnet werden können. Auch diese Personen seien durch ihre Ausrichtung auf Selbstverwirklichung und Autonomie bestimmt. Sie seien aber „auch bereit, sich in die Institutionen und Organisationen der Gesellschaft einzubringen, produktive Rollen zu übernehmen und

sich zu stellen“ (Klages 1997: 46). In die gleiche Richtung weisen Befunde von Vester u.a., die auf die mit sozio-kultureller Modernisierung einhergehende Ausbreitung „moderner Politikstile“ abstellen. „Politikstile“ stellen dabei einen Versuch dar, „gesellschaftspolitische Lager“ zu typologisieren. In sie fließen sowohl die jeweiligen Konzeptionen von Gerechtigkeit und normativen Einstellungen zum Radius sozialer Inklusion bzw. Exklusion als auch die verschiedenen Partizipationspräferenzen und gesellschaftliche Ordnungsvorstellungen ein (Vester u.a. 1993: 328). Vester u.a. stellen auf der Grundlage ihrer empirischen Studien fest, dass neben der Fortexistenz von „enttäuscht-autoritären“ und „traditionell-“ bzw. „gemäßigt-konservativen“ gesellschaftspolitischen Lagern, die auf eine quasi ständische Leistungshierarchie orientierten und zumindest teilweise mit einer sozialpolitischen Fürsorgehaltung gepaart seien, sich im Zuge gesellschaftlicher Individualisierung und Pluralisierung vor allem die Bedeutung derjenigen Politikstile verstärkte, die auf eine Austarierung alter oder auch neuer sozialer Ungleichheiten fokussieren. Dass diese „radikaldemokratischen“, „sozialintegrativen“ und „skeptisch-distanzierten“ Lager vor allem in den noch relativ jungen modernen sozialen Milieus verankert seien (Vester 2001: 166ff.), kann als Indiz für die Ausbildung eines neuen gesellschaftlichen Integrationsmodus interpretiert werden. Diese Einschätzung stünde damit aber in diametralem Gegensatz etwa zu dem zentralen Befund einer Studie von Brähler und Wirth, die gerade bei den höher qualifizierten, jungen Bundesbürgern die Verbreitung einer sozialdarwinistisch angehauchten Ellenbogenmentalität festzustellen meinen: „Die besser gebildeten jungen Erwachsenen sind selbstzufriedener, weniger selbstreflexiv, durchsetzungsfähiger, ehrgeiziger in der Rivalität und dafür weniger sozial orientiert als sie noch Mitte der siebziger Jahre waren“ (Brähler/Wirth 1995: 62f.). Auch wenn in diesem Punkt die Interpretationen gesellschaftlichen Wandels deutlich divergieren, so stimmen die Autoren dennoch darin überein, dass sich die Haltung gegenüber den traditionellen Formen politischer Partizipation verändert. In der jungen Generation (Brähler/Wirth) bzw. in den modernen Milieus (Vester) lasse sich eine Abwendung von autoritären Politikformen und eine Hinwendung zu solchen Vorstellungen konstatieren, die auf ein weniger formal und dauerhaft organisiertes, dafür aber direkteres und konkreteres politisches Engagement abstellen. Dies deckt sich mit dem Befund einer nachlassenden Bindung an politische Parteien und einer gleichzeitig ausgeprägteren „situative[n] Beteiligung im vorpolitischen Raum“ (Glaab/Kießling 2001: 579), also der Interessenartikulation in Bürgerinitiativen, NGOs etc. Betrachtet man vor diesem Hintergrund den Mitgliederschwind bei den Gewerkschaften innerhalb des DGB, die im Zeitraum von 1991 bis 2000 immerhin ein Drittel ihrer Mitglieder verloren haben, so dass sich deren Zahl von 12 Mio. auf 8 Mio. verringert hat (Frerichs u.a. 2001: 9)¹³ und inzwischen nach Angaben des DGB auf weniger als

¹³ In diesem Mitgliederschwind verbirgt sich dabei auch ein spezifischer „Vereinigungsknick“: Mit der Wiedervereinigung wurde der Mitgliederbestand ostdeutscher Gewerkschaften von ca. 4 Mio. von den westdeutschen Gewerkschaften übernommen, von dem aber allein bis 1995 schon wieder 50% die Gewerkschaften verließen (Frerichs u.a. 2001: 9; Schneider 2000: 464ff.). Bei

7 Mio. gesunken ist (vgl. www.dgb.de/dgb/mitgliederzahlen), so lässt sich hieraus nicht zwingend der Schluss ableiten, Beschäftigte würden sich generell von der Einbringung und Verfolgung arbeitsbezogener Interessen verabschieden. Wohl aber zeigt diese Entwicklung die Akzeptanzprobleme der delegativen Ausgestaltung von Regulierungspraktiken und des ihr zu Grunde liegenden Modells interessen geleiteter Solidarität. Offen bleibt somit, ob, und wenn ja, welche neuen Formen solidarisch-kollektiver Interessenvertretung in Zukunft von Beschäftigten favorisiert und an die Regulierung von Arbeit herangetragen werden und welche Auswirkung das auf die Regulierungspraxis haben wird.

Lässt sich aufgrund der in der Literatur auffindbaren disparaten Einschätzungen und Erkenntnisse insgesamt kein einheitliches Bild der Auswirkungen sozio-kultureller Modernisierung auf die sozialen Einstellungen und normativen Präferenzen von Beschäftigten ableiten, so gilt dies um so mehr, wenn die ökonomische Realentwicklung mit ins Kalkül gezogen wird. Vor allem seit der Wiedervereinigung haben die anhaltende Konjunkturschwäche, der wirtschaftliche Strukturwandel, die hohen Arbeitslosenzahlen und die seit geraumer Zeit in Abrede gestellte Finanzierbarkeit von Staat und sozialen Sicherungssystemen dazu beigetragen, dass die Frage einer gerechten Verteilung von sozialen „Wohltaten“ und „Lasten“ nachdrücklich im Zentrum der öffentlichen Debatte steht (vgl. Müller/Wegener 1995: 7; Liebig u.a. 2004: 7). Das grundlegende Gerechtigkeitsmodell der Bundesrepublik konnte unter der Formel „Leistung gegen Teilhabe“ (Vester 2001: 141) gefasst werden und enthielt eine Balance aus Leistungs- und Verteilungsgerechtigkeit innerhalb derer von den Beschäftigten „für die Bereitschaft zu hoher Arbeitsleistung [...] eine umfassende Teilhabe an den sozialen Chancen“ (Vester 2001: 141) verlangt und ihnen auch in weiten Teilen zugestanden wurde. In Gestalt der „Arbeitnehmergesellschaft“ symbolisierte „dieses Modell [...] einerseits die Verminderung sozialer Ausgrenzung, Rechtlosigkeit und Not und andererseits die Vermehrung der Teilhabe (fast) aller am Zuwachs der Einkommen, an Mitbestimmungsrechten, am Bildungssystem und an der Sicherung bei Krankheit, Arbeitslosigkeit und Alter“ (Vester 2001: 142). Unter Bedingungen verknappter Verteilungsspielräume verschärfen sich nunmehr die Auseinandersetzungen um materielle Teilhabe, soziale Sicherheit und biographische Perspektiven und verschieben das Gewicht innerhalb des Gerechtigkeitskonzepts auf den Leistungsaspekt. Die Aufgabe des Staates wird gleichzeitig darin gesehen, im Rahmen einer „Chancengerechtigkeit“, sich „mehr auf die Gleichheit der Chancen als der Ergebnisse“ (Streeck 2004: 66; kritisch dazu Peter 2005: 35) zu konzentrieren

den Gewerkschaften außerhalb des DGB sind z.T. abweichende Entwicklungen festzustellen. Während die Deutsche Angestellten Gewerkschaft eine den DGB-Gewerkschaften ähnliche Mitgliederentwicklung aufwies, ist die Mitgliederzahl des Deutschen Beamtenbundes mit der Wiedervereinigung auch sprunghaft angestiegen, wird aber seither noch größer. Die Zahl der Mitglieder des Christlichen Gewerkschaftsbundes (CGB) dagegen hat sich mit der Wiedervereinigung nicht erhöht, sinkt aber seitdem relativ kontinuierlich (Müller-Jentsch/Ittermann 2000: 85).

und damit für ausgeglichene Startbedingungen vor allem im Bildungsbereich zu sorgen. Allerdings lohnt sich ein Blick darauf, in welchem Maße unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen in jeweils spezifischer Weise von Modernisierungsprozessen betroffen sind. Schumann unterscheidet hier zum einen eine „globale Klasse“, also die Inhaber von Spitzenpositionen in Wirtschaft und Medien, die „Modernisierungs-Macher“, die sich in der Elite von Führungs- und höchstqualifizierten Fachkräften finden lassen, und die „Modernisierungs-Mitgestalter“, die sich aus gut ausgebildeten Facharbeitern und Fachangestellten in modernen Berufen zusammensetzen. Diesen von Modernisierung profitierenden Gruppen setzt er zum anderen die „Modernisierungs-Verlierer“ von (Dauer-)Arbeitslosen, die „Modernisierungs-Bedrohten“ in prekären Beschäftigungsverhältnissen (Leiharbeit, Befristung, Niedriglohnsektor) und unsicheren Berufs- und Biographieperspektiven und schließlich die „Modernisierungs-Ausgesparten“, die mit veralteten Qualifikationen in weniger modernen Arbeitsbereichen ihre Nische finden, entgegen (Schumann 2001: 58ff.). Kommt Schumann zu dem Ergebnis, die divergierenden Modernisierungserfahrungen hätten spezifische Probleme, unterschiedliche Grade von Verhandlungsmacht und jeweils abweichende Solidaritätsmuster zur Folge, so verbleibt diese Diagnose doch einer eher eindimensionalen Analyse verhaftet, die sich an einer vertikalen Stratifizierung entlang des Ausbildungsniveaus orientiert. Wichtig ist aber, dass der soziale Wandel auch Fragmentierungslinien hervorruft, die quer zur gesamtgesellschaftlichen Statusordnung verlaufen und die Mitglieder einzelner Milieus auf jeweils spezifische Weise in Gewinner und Verlierer scheidet (Vester 2001: 158ff.). Vester gelangt zu dem Schluss, dass die „Milieus der Unterprivilegierten“ zwar besonders von Arbeitslosigkeit betroffen seien, hier jedoch ein improvisatorischer Umgang durch „informelle Gelegenheitsarbeit“ damit gefunden werde, teilweise aber auch Resignation um sich greife. Bei den „‘respektablen‘ Volks- und Arbeitnehmermilieus“ dagegen zeigten sich neue Verwerfungslinien in besonders deutlicher Form: „Diese Milieus teilen sich zwischen jenen, die aufgrund besonderen Könnens oder Strebens dauerhaft oder immer wieder in etwas bessere Positionen gelangen können, und jenen, die Diskontinuität, Abhängigkeit und (auch vorübergehende) Arbeitslosigkeit als die Gefahr erleben, in die gering geachteten unterprivilegierten Milieus abzusinken“ und darauf mit Resignation oder „Abwendung von der großen Politik“ antworteten. Die „oberen Milieus“ sähen sich in Teilen ebenfalls mit einem partiellen Verlust an Prestige und Macht konfrontiert, „auf die die Milieus sehr empfindlich und mit vermehrten Konkurrenzkämpfen um soziale Vorteile, symbolische Geltung und politische Hegemonie“ reagierten (Vester 2001: 159f.). Es lässt sich festhalten, dass unter den restriktiveren Verteilungsspielräumen eine lange Stabilitätsphase, in der vornehmlich materieller Aufstieg und sozio-kulturelle Modernisierung im Vordergrund standen, ihrem Ende entgegen geht und eine Rekonfiguration zu beobachten ist, bei der das Statusgefälle innerhalb von Milieus eine größere Bedeutung zu bekommen scheint. Führt die wohlfahrtsstaatliche Expansion dazu, dass sich die materiellen Lebensbedingungen der allermeisten Bevölkerungsteile in einem „Fahrradstuhleffekt“ (Beck) verbesserten, so ist nunmehr zu konstatieren, dass sich die Zonen

der „Entkoppelung“ und der „Prekarität“ oder „Verwundbarkeit“ ausweiten (Castell 2000). Auch wenn empirische Studien bisher feststellen können, dass zum Beispiel das auf moderaten sozialen Ausgleich zielende System der progressiven Einkommenssteuer noch immer auch vom Segment ökonomisch-fiskalischer Leistungsträger akzeptiert und mitgetragen wird (Liebig/Mau 2005: 485) und somit als Indiz fortbestehender Gemeinwesensorientierung gewertet werden kann oder dass Prekaritätserfahrungen eher dazu führen, dass die Erwartungshaltungen gegenüber einem gerechten Einkommen nach unten angepasst werden (Liebig/Schupp 2005: 725), so spricht doch einiges dafür, dass unter den beschriebenen Bedingungen verschärfter Statuskonkurrenz langfristig wenig Raum für eine Partialinteressen übergreifende, gemeinsame Interessenorganisation verbleibt.

4.3 *Regulierungspraxis*

Die kollektiv-orientierten, standardisierenden und protektiven Praktiken der Arbeitsregulierung, die bis in die 80er Jahre hinein für das deutsche Modell der Arbeitsbeziehungen stilbildend wirkten, sind seit geraumer Zeit aufgrund der zuvor dargestellten Entwicklungen vor allem der Regulierungskontexte, aber auch der subjektiven Regulierungsdispositionen unter zunehmenden Druck geraten. Die Beschäftigten stehen heute einer Situation gegenüber, in der die Selbstverständlichkeit der bisherigen kollektiven und sozial abgesicherten Arbeitsregulierung schwindet und eine Pluralisierung möglicher Regulierungspraktiken bewirkt wird. Von dieser Entwicklung sind dabei sowohl die flankierende Sozial- und Arbeitsmarktpolitik und die rechtlichen Gestaltungsspielräume von Beschäftigungsverhältnissen betroffen als auch die institutionellen Formen der Interessenvertretung und Arbeitsregulierung durch Tarifvertrag und Betriebsrat.

4.3.1 *Neuausrichtung der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik*

Die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik der Bundesrepublik war lange Zeit davon geprägt, soziale Sicherung auszuweiten und das mit dem Arbeitnehmerstatus verbundene Gefährdungspotential zu minimieren (Schmidt 2005: 153ff.). Dies hat sich seit der neoliberalen Wende zu Beginn der 80er Jahre etappenweise, aber in der Summe deutlich geändert. Nachdem schon zu einem relativ frühen Zeitpunkt – nicht zuletzt wegen der lang anhaltenden Massenarbeitslosigkeit – die Bedingungen für den Bezug von Arbeitslosengeld und -hilfe verschärft wurden, sind die Einschnitte in das System sozialer Sicherung in jüngster Vergangenheit forciert worden. Eine größere Eigenbeteiligung und Selbstvorsorge bei Krankheit (z.B. Zuzahlungen bei Medikamenten, Praxisgebühr etc.) und für die Rente (etwa die sogenannte „Riester-Rente“, um die zukünftig greifende Absenkung des Niveaus der gesetzlichen Altersversorgung zu kompensieren) wurden eingeführt. Die Zumutbarkeitsregelungen zur Arbeitsaufnahme bei bestehender Arbeitslosigkeit wurden gestrafft, der Bezug von Lohnersatzleistungen restriktiver gefasst und die frühere Arbeitslosenhilfe für Langzeitarbeitslose

im Rahmen der Einführung des Arbeitslosengelds II im Großen und Ganzen auf das Niveau der ehemaligen „Sozialhilfe“ reduziert (Koch/Walwei 2005). Diese Maßnahmen markieren unter den Formeln „Fördern und Fordern“ oder „Aktivieren statt Alimentieren“ einen arbeitsmarkt- und sozialpolitischen Paradigmenwechsel und ziehen insgesamt – von Ausnahmen, wie der revidierten Wiedereinführung von Karenztagen im Krankheitsfall unter der rot-grünen Regierung im Jahre 1998, abgesehen – eine Rekommodifizierung von Arbeitskraft nach sich (Candeias 2004). „Die auf aktivierende Eigenverantwortung zielende Wohlfahrtsstrategie bricht [...] weit gehend mit den bislang gültigen Zielen der Lebensstandard- und Statussicherung“ (Manske 2005: 241). Neben dem fiskalpolitischen Ansinnen, die angespannte Lage der öffentlichen Haushalt durch Einsparungen im Sozialbereich zu entlasten, finden Forderungen der Arbeitgeberseite in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik stärkere Berücksichtigung, um diagnostizierte Flexibilitätsbarrieren auf dem Arbeitsmarkt zu beseitigen und die vielbeschworenen „Lohnnebenkosten“ zu senken. Auch wenn die ersten Evaluationsergebnisse der „Hartz-Reformen“ ein hinsichtlich ihrer Wirksamkeit gespaltenes Bild zeichnen (Peschke 2004; Bundesregierung 2006; Kaltenborn u.a. 2006) und sich vor allem die beabsichtigten Einsparungen durch die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe nicht einstellen (Sachverständigenrat 2005: 245ff.; konträr dazu Hans-Böckler-Stiftung 2006b; Aust u.a. 2006), wird mit dem sozialpolitischen Strategiewechsel die Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit verstärkt. Dies hat zur Folge, dass Arbeitnehmer sich nun mit einem Bedeutungsverlust der gewohnten Mechanismen und einer Absenkung der bisherigen Standards sozialer Sicherung konfrontiert sehen und damit umzugehen haben.

Ähnliche Tendenzen sind bei der Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen von Beschäftigungsverhältnissen zu beobachten. Das traditionelle Normalarbeitsverhältnis war dadurch charakterisiert, dass es sich um eine sozialversicherungspflichtige, unbefristete Vollzeitwerbstätigkeit handelte (vgl. Osterland 1990; Kress 1998; Dombois 1999). Seit Mitte der 80er Jahre hat der Gesetzgeber die Möglichkeiten zur Einrichtung ‚atypischer‘ Beschäftigungsformen ausgeweitet.¹⁴ Als wichtige Daten für die Befristung von Beschäftigungsverhältnissen sind hier der Wegfall der sachlichen Begründungspflicht im Jahre 1985 und die Ausdehnung der Höchstdauer sachlich unbegründeter Befristung von 18 auf 24 Monate (bei maximal drei Verlängerungen in diesem Zeitraum) im Jahre 1996 zu nennen (Hoffmann/Walwei 1998: 422; Rudolph

¹⁴ Im Folgenden wird die sozialversicherungspflichtige Teilzeitarbeit nicht als ‚atypische‘ Beschäftigungsform gefasst. Zwar entspricht sie nicht dem Kriterium der Vollzeitwerbstätigkeit und ermöglicht häufig keine existenzsichernden Einkommen, Lohnersatzleistungen und Rentenbezüge. Abgesehen von dem Bestreben, das Arbeitszeitvolumen in relativ geringem Maße auszudehnen, entspricht sie aber im Wesentlichen den zeitlichen Erwerbswünschen der Teilzeitbeschäftigten (Bauer u.a. 2004: 65ff.). Zudem wurde sie im Jahre 1985 den sozialen Schutzrechten von Vollzeitarbeitsverhältnissen gleichgestellt (Hoffmann/Walwei 1998: 422), im Jahr 2001 ein Rechtsanspruch auf Teilzeitarbeit – soweit dem keine betrieblichen Belange widersprechen – in Kraft gesetzt und kann aufgrund seiner quantitativen Ausbreitung unter die Formel eines „neuen“ oder „flexiblen“ Normalarbeitsverhältnisses subsumiert werden (Bosch 2001).

2000: 2). Für die rechtliche Gestaltung der Leiharbeit sah das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz 1972 noch ein unbefristetes Arbeitsverhältnis zwischen Verleihfirma und Zeitarbeiter vor. Dieses Befristungsverbot wurde 1997 gelockert. Zudem wurde die Überlassungshöchstdauer zwischen 1985 und 1997 sukzessive von 3 auf 12 Monate ausgeweitet (Kress 1998: 494f.; Hoffmann/Walwei 1998: 422) und mittlerweile durch die Hartz-Gesetzgebung gänzlich aufgehoben. Eine besondere Entwicklung hat die rechtliche Regelung von Beschäftigungsformen genommen, die unter dem Begriff der „Scheinselbständigkeit“ subsumiert werden können.¹⁵ Nach dem Regierungswechsel im Jahre 1999 startete die rot-grüne Bundesregierung eine gesetzgeberische Initiative zur Reglementierung, Reduzierung oder Beseitigung scheinselbständiger Beschäftigungsverhältnisse. Mit der Umsetzung der Hartz-Reformen und der Etablierung von „Ich-AGs“ wurde diese Entwicklung allerdings konterkariert und „eine neue, gesetzliche Form der (Schein-) Selbständigkeit geschaffen“ (Blanke 2003: 10). Dies gilt in ähnlicher Weise für den Bereich geringfügiger Beschäftigung. Waren diese Beschäftigungsverhältnisse mit einem Umfang bis zu 15 Wochenstunden oder einer Vergütung bis 325€ bis 1999 von Sozialversicherungsabgaben befreit, so führte die rot-grüne Bundesregierung 1999 erst die Sozialversicherungspflicht ein und schaffte sie im Jahre 2003 wieder ab, wobei gleichzeitig die Verdienstgrenze auf 400€ angehoben wurde (Blanke 2003: 13).

Aufgrund der beschriebenen Lockerungen der rechtlichen Bestimmungen und Möglichkeiten zur Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen sowie ihrer realen betrieblichen Nutzung und Umsetzung ist zu beobachten, dass das quantitative Gewicht von unbefristeten und sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen (inklusive der Beschäftigung von Beamten und Soldaten und sozialversicherungspflichtiger Teilzeit) kontinuierlich abnimmt (vgl. Abb. 2). Allein von 1991 bis 2002 sank der Anteil dieser Beschäftigtengruppen in Westdeutschland von 75,8% auf 69,6% und in Ostdeutschland von 80,7% auf 65,1%, wobei der Anteil sozialversicherungspflichtiger Teilzeitbeschäftigung um 1,9 (West) respektive 2,2 (Ost) Prozentpunkte zunahm. Demgegenüber wuchs die Bedeutung der geringfügigen Beschäftigung von 3,7% auf 7,7% (West) bzw. von 1,1% auf 8,5% (Ost) und die Quote der Leiharbeit stieg von 0,4% im Westen auf 1% in Ost und West. In Westdeutschland hat zudem die befristete Beschäftigung eine moderate Ausweitung von 5,1% auf

¹⁵ Als „Scheinselbständige“ werden solche Arbeitskräfte bezeichnet, die den formellen Status von Selbständigen haben, bei denen aber „dem Verlust der Arbeitnehmerrechte keine entsprechenden unternehmerischen Freiheiten und Marktchancen gegenüberstehen und eine relativ starke Weisungsunterworfenheit gegenüber einem Auftraggeber besteht. Typische Merkmale sind eine starke Eingliederung in eine fremde betriebliche Organisation, fehlender preislicher Dispositionsspielraum, eine nicht vorhandene oder nur geringe eigene Kapitalausstattung und die persönliche Einbringung der Arbeitsleistung (Ein-Personen-Unternehmen) für überwiegend einen Auftraggeber“ (Buch 1999: 22; vgl. auch Dietrich 1999).

5,9% erfahren, während sie in Ostdeutschland mit 10,4% bzw. 10,3% auf hohem Niveau stagnierte (Alda 2005: 249).¹⁶

Abb. 2: Entwicklung der Erwerbsformen 1968 bis 2002

Westdeutschland	1968	1985	1991	1995	2000	2002
	in %	in %	in %	in %	in %	in %
Normalarbeit (Angestellte, Arbeiter; Vollzeit, unbefristet)	65,2	59,3	57,5	56,1	52,2	51,5
Andere Formen abhängiger Vollzeitbeschäftigung (Beamte, Soldaten)	5,1	8,4	8,2	7,7	6,8	6,1
Auszubildende	5,1	5,8	4,4	3,7	4,0	4,4
Befristete Beschäftigung (ohne Leiharbeit)	n.v.	3,2	5,1	5,0	5,7	5,9
Leiharbeit	n.v.	0,2	0,4	0,4	1,0	1,0
Teilzeit (ohne geringfügige Beschäftigung)	5,5	9,0	10,1	11,9	11,7	12,0
Teilzeit (nur geringfügige Beschäftigung)	na.	2,4	3,7	3,8	7,3	7,7
Selbstständige/mithelfende Familienangehörige	18,1	11,8	10,8	11,3	11,3	11,5
Gesamt	100	100	100	100	100	100
Ostdeutschland	1968	1985	1991	1995	2000	2002
Normalarbeit (Angestellte, Arbeiter Vollzeit, unbefristet)			72,0	63,0	57,9	51,1
Andere Formen abhängiger Vollzeitbeschäftigung (Beamte, Soldaten)			1,2	2,8	4,3	4,3
Auszubildende			3,4	5,0	6,3	6,6
Befristete Beschäftigung (ohne Leiharbeit)			10,4	11,2	10,6	10,3
Leiharbeit			n.v.	0,4	0,8	0,9
Teilzeit (ohne geringfügige Beschäftigung)			7,5	9,2	8,3	9,7
Teilzeit (nur geringfügige Beschäftigung)			1,1	1,0	3,3	8,5
Selbstständige/mithelfende Familienangehörige			4,6	7,4	8,7	8,7
Gesamt			100	100	100	100

n.v.: nicht verfügbar; n.a.: nicht ausgewiesen.

Aus: Alda 2005: 249

All diese ‚atypischen‘ Beschäftigungsformen bringen einen oftmals prekären, wenn auch teilweise passageren Erwerbsstatus mit größerer Unsicherheit in der Vergütung, in der sozialen Absicherung und/oder in der Lebensplanung mit sich. Damit heben sie sich – jenseits notwendiger detaillierter Differenzierungen ¹⁷ – insgesamt von den

¹⁶ Die von Unternehmen verfolgte Strategie, Berufseinsteiger und Arbeitssuchende zunächst als Praktikanten zu beschäftigen, um einerseits ihre Eignung für das Unternehmen zu prüfen, andererseits aber auch Einarbeitungskosten zu reduzieren, wird mittlerweile in der öffentlichen Diskussion als Entstehung einer „Generation Praktikum“ interpretiert (vgl. Stolz 2005). Diese Praxis kann ebenfalls als eine besonders aktuelle Erscheinung „atypischer“ Beschäftigungsverhältnisse gewertet werden.

¹⁷ Kraemer und Speidel machen darauf aufmerksam, dass nicht jede atypische Beschäftigung als prekär bezeichnet werden könne. Sie besäßen jedoch ein „prekäres Potential“, das sich unter

Beschäftigungsstandards und den biographischen Perspektiven ab, die das Normalarbeitsverhältnis verbürgte. Prekarisierung kann daher als eine der zentralen Tendenzen in der Entwicklung von Arbeitsverhältnissen begriffen werden (vgl. Brinkmann u.a. 2006: 6). Ihr kommt dabei in Gestalt „objektiver Prekarisierungsprozesse“ und „subjektiver Prekarisierungsängste“ (Kraemer/Speidel 2004: 375f.) eine doppelte Bedeutung zu. Objektive Prekarisierungsprozesse rufen individuelle Nachteile für die betroffenen Personen hervor. Dies können – im Vergleich zum noch bestehenden Segment von Normalarbeitsverhältnissen – stärker diskontinuierliche Erwerbsverläufe, ein erhöhtes Risiko der Altersarmut oder, wie Giesecke/Groß zeigen, geringere Einkommen für befristet Beschäftigte (Giesecke/Groß 2005) sein. Zwar gibt es in den jüngsten Arbeitsmarktreformen Bestrebungen, Arbeitslose durch eine effiziente Vermittlung und passgenaue Qualifizierung schneller in den Arbeitsmarkt zu integrieren und ihre dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit zu fördern. Sie bleiben aber deutlich hinter dem zurück, was im gewerkschaftsnahen Umkreis unter dem Stichwort „Flexicurity“ als eine ausgewogenen und in Zukunft tragfähige Balance von Flexibilität und Sicherheit für abhängig Beschäftigte verstanden wird (vgl. die Beiträge in WSI-Mitteilungen 5/2000; Klammer/Tillmann 2001; Keller/Seifert 2006). Daneben dürfte, wenn die Lage auf dem Arbeitsmarkt weiterhin so angespannt bleibt und keine neuen Arbeitsplätze geschaffen werden oder das bestehende Arbeitsvolumen auf eine größere Zahl von Arbeitnehmern umverteilt wird, mit dem ebenfalls durch die Hartz-Reformen bereitgestellten repressiven Instrumentarium der Druck auf Arbeitslose und atypisch Beschäftigte eher zunehmen und somit die soziale Kluft zwischen noch nach den Bedingungen des Normalarbeitsverhältnisses beschäftigten „Insidern“ und prekären „Outsidern“ zunehmen. Die Prekarisierung von Arbeitsverhältnissen betrifft allerdings nicht nur diejenigen Arbeitnehmer, die von objektiven Prekarisierungsprozessen unmittelbar betroffen sind. Selbst im noch stärker abgesicherten Kernbereich des Erwerbssystems kommen subjektive Prekarisierungsängste zum Tragen. Dörre/Fuchs stellen in einer empirischen Studie fest, dass die Furcht vor Arbeitslosigkeit und sozialem Abstieg, wenn auch in unterschiedlicher Intensität und Ausprägung, bis in diese „Zone der Integration“ hinein reiche (Dörre/Fuchs 2005:

„genauer zu eruiierenden Bedingungen entfalten oder eingeeht werden kann“. So sei zu bedenken, ob z.B. eine geringfügige Beschäftigung in erster Linie aufgenommen werde, um das Haushaltseinkommen aufzubessern, und „die betreffende Person etwa über risikoabsorbierende Haushaltsstrukturen bzw. stabile Partnerbeziehungen abgesichert ist“. Auch im Blick auf befristete Beschäftigungsverhältnisse sei zu fragen, ob dies wegen fehlender attraktiver Alternativen „erzwungen“ sei oder sie aufgrund weiter reichender Erwägungen – etwa als Übergangslösung, zur Erschließung eines neuen Arbeitsmarktsegments etc. – als „gewollt“ charakterisiert werden könne. Sie kommen daher zu dem Schluss, dass der „Prekarisierungsgrad [...] immer auch von den verfügbaren Entscheidungsoptionen bzw. der Wahrscheinlichkeit eines Wechsel auf ein alternative Stelle (exit option)“ abhängt (Kraemer/Speidel 2005: 378). Ob ein Beschäftigungsverhältnis als prekär bezeichnet werden kann, variiert damit zum einen mit der individuellen Marktmacht und Beschäftigungsfähigkeit sowie zum anderen mit dem simplen Umstand, ob der Arbeitsmarkt überhaupt „alternative Stellen“ bereit hält oder nicht.

28ff.). Prekarisierung wirke daher als „disziplinierende Kraft“ und stelle ein „Macht- und Kontrollsystem dar, dem sich in der gespaltenen Arbeitsgesellschaft auch die formal Integrierten nicht zu entziehen vermögen“ (Dörre 2005: 255). Eine konzessive Haltung auch von Kernbelegschaften bei der Regulierung von Entgelt- und Arbeitszeitstandards, um Beschäftigung und Standorte zu sichern, kann daher auf der Grundlage dieser Befunde als sehr wahrscheinlich angenommen werden.

4.3.2 Institutioneller Wandel im System der kollektiven Arbeitsbeziehungen

Neben der Neuausrichtung der Sozial- und Arbeitsmarktpolitik ist ein institutioneller Wandel in den kollektiven Arbeitsbeziehungen zu verzeichnen. Das vormals relativ starre und große Teile der Beschäftigten und Betriebe abdeckende System von branchenbezogenen Flächentarifverträgen ist einem Erosions- und Anpassungsprozess unterworfen. Dies äußert sich darin, dass die Zahl der in tarifführenden Arbeitgeberverbänden organisierten Betriebe sinkt. Als einer der zentralen Gründe hierfür wird genannt, dass einzelne Betriebe in stärkerem Maße als in der Vergangenheit die Vor- und Nachteile einer Mitgliedschaft in einer überbetrieblichen Interessenorganisation kalkulieren. „War es für jedes Unternehmen früher eine Selbstverständlichkeit, Mitglied in einem Arbeitgeberverband zu sein, lässt sich heute ein größeres Selbstbewusstsein der Unternehmen feststellen, das auch bei der Verbandsmitgliedschaft Kosten und Nutzen abwägt“ (Völkl 2002: 46). Im Zuge dieses Einstellungswandels bekommen die unterschiedlichen Partialinteressen einzelner Mitgliedergruppen, besonders ausgeprägt zwischen Großbetrieben und kleineren und mittleren Unternehmen, ein stärkeres Gewicht und haben zur Folge, dass vor allem die Klein- und Mittelbetriebe sich aus Arbeitgeberverbänden zurückziehen oder von vornherein fernhalten (Völkl 1998; Völkl 2002: 46ff.). Neben der Unternehmensgröße spiele auch das Alter des Unternehmens bei seiner Organisationsneigung eine wichtige Rolle. So seien jüngere Unternehmen eher weniger bereit, Mitglied in einem Arbeitgeberverband zu sein (Schnabel 2005: 13). Ein Austritt aus einem Arbeitgeberverband vollziehe sich darüber hinaus häufig im Zusammenhang mit einem personellen Wechsel im Management (Schroeder/Silvia 2003: 254), so dass dies als Indiz dafür gewertet werden kann, dass die Identifikation mit dem System der überbetrieblichen Arbeitsbeziehungen in der jüngeren Managergeneration deutlich weniger ausgeprägt ist. Das spiegelt sich auch in der besonders niedrigen Organisationsquote ostdeutscher Betriebe wider, bei denen sich die „fehlende verbandspolitische Tradition der kleineren ostdeutschen Betriebe“ in Verbandsabstinenz ausdrücke (Schröder/Silvia 2003: 262f.; Artus/Schmidt/Sterkel 2000).

In Folge des sinkenden Stellenwerts tarifführender Arbeitgeberverbände schwindet die quantitative Bedeutung von Tarifverträgen. Der Anteil tarifgebundener Betriebe hat in Westdeutschland allein zwischen 1995 und 2003 von 61,8% auf 46% abgenommen, die Tarifbindung von Beschäftigten reduzierte sich im gleichen Zeitraum von 83,1% auf 70%. In Ostdeutschland verringerten sich die Werte bei der Betriebsabdeckung von 42,5% (1995) auf 26% (2003) und in Bezug auf die Beschäftigtenab-

deckung von 73,4% auf 54%. Allerdings kann gleichwohl von einer nach wie vor vorhandenen, wenn auch zurückgehenden Orientierungsfunktion des Tarifvertragssystems gesprochen werden, wenn berücksichtigt wird, dass in 2003 immerhin weitere 24% der westdeutschen und 31% der ostdeutschen Betriebe, in denen 16% (Westdeutschland) bzw. 24% (Ostdeutschland) der Arbeitnehmer beschäftigt waren, sich an die für sie einschlägigen Tarifbestimmungen anlehnten, ohne allerdings einer formellen Tarifbindung zu unterliegen (WSI-Tarifhandbuch 2005: 73ff.; vgl. auch Artus 2005 und Ellguth/Kohaut 2005). Parallel zu diesem quantitativen Bedeutungsverlust des Tarifvertrags ist eine qualitative Veränderung zu beobachten, mit der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften der Verbands- und Tarifflicht, den Funktionsdefiziten des Flächentarifvertrags und einer dem Tarifrecht widersprechenden faktischen Unterschreitung tariflicher Mindestnormen im Rahmen einer „wilden Deregulierung“ (Oppolzer/Zachert 2000) oder „wilden Flexibilisierung“ (Artus/Schmidt/Sterkel 2000) zu begegnen versuchen. Diese Entwicklung wird als „Dezentralisierung und Differenzierung“ des Tarifvertragssystems beschrieben (Bispinck 1997). Die Arbeitgeberseite sei bestrebt, „die Flächentarife erheblich zu ‚entrümpeln‘, das heißt die Regelungsdichte zu verringern, und die Möglichkeiten der betriebsspezifischen Anpassung von Tarifstandards erheblich auszubauen“ (Bispinck 1997: 551). Das Resultat dieser Bemühungen ist, dass in immer mehr Tarifverträgen und Branchen Öffnungsklauseln und Härtefallregeln implementiert oder Ergänzungstarifverträge abgeschlossen werden. In ihnen wird auf unterschiedliche Art und Weise geregelt, bei welchen betrieblichen oder regionalen Bedingungen von den Bestimmungen des Tarifvertrags abgewichen werden kann und welche Akteure bei der Feststellung betrieblicher Notlagen und der Umsetzung der entsprechenden Tarifunterschreitung zu beteiligen sind (Bispinck 1997: 556ff.). In den einzelnen Branchen in Art und Ausmaß divergierend, reicht das Spektrum der vereinbarten Maßnahmen von der Einrichtung von Arbeitszeitkorridoren für die betriebliche Beschäftigungssicherung über die Absenkung bzw. Kopplung von Sonderzahlungen an das Betriebsergebnis oder verzögert in Kraft tretende Tarifierhöhungen bis hin zu „Einstellungstarifen“ für Neueingestellte und der befristeten Absenkung von Tarifvergütungen (vgl. den Überblick in Bispinck 2004).

Die Flexibilisierung des Flächentarifvertrags geht einher mit einer „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989). Da die betrieblichen Interessenparteien an immer mehr Regulierungsthemen beteiligt oder die Zuständigkeit für ganze Regulierungsbereiche auf die betriebliche Ebene verlagert werden, können und müssen sich Betriebsräte heute nicht mehr darauf beschränken, als „Tarifpolizei im Betrieb“ (Müller-Jentsch 1997: 264) aufzutreten und die Anwendung und Einhaltung übergeordneter Regulierungen zu kontrollieren. Betriebsräte erfahren damit einen Bedeutungszuwachs als Akteur der kollektiven Arbeitsbeziehungen. Die Verlagerung von Regulierungskompetenzen und die Aufwertung der betrieblichen Interessenvertretung erfolgt allerdings unter widersprüchlichen Vorzeichen. Einerseits lässt sich feststellen, dass die Beziehungen zwischen den betrieblichen Akteuren

durch eine weit gehende Akzeptanz der Institution Betriebsrat durch das Management geprägt sind (Eberwein/Tholen 1990), die in ihrer Reichweite nach Branchen, Betrieben und deren spezifischen „betrieblichen Sozialordnungen“ (Kotthoff 1994) oder „Austauschbeziehungen“ (Bosch u.a. 1999) variiert. Zudem lassen sich vermehrt Formen der Zusammenarbeit feststellen, die als „Co-Management“ im Sinne einer proaktiven Mitwirkung von Betriebsräten an gemeinsam mit dem Management zu suchenden und zu vertretenden Lösungen betrieblicher Probleme verstanden werden können (Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: 77; Klitzke u.a. 2000; Hälker 2004: 18). Indem Betriebsräte offensiv in betriebliche Entscheidungen und Problemlösungsstrategien eingebunden werden, haben sich ihre realen Tätigkeitsfelder über die im Betriebsverfassungsgesetz festgelegten Mitbestimmungsrechte und über die gewohnten Bahnen betrieblicher Interessen- und Schutzpolitik hinaus erheblich erweitert und umfassen heute oftmals auch Fragen technologischer Innovationen, der Produktionslogistik, Kostenkontrolle, Arbeitsorganisation, Qualifizierung und des Personaleinsatzes (Dörnen 1998; Dentz 2003). Die Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen, die Aufwertung des Betriebsrats und der Übergang zu Formen des Co-Managements vollzieht sich andererseits aber auch in einer Situation, die davon gekennzeichnet ist, dass die dezentrale Verhandlungsmacht von Betriebsräten angesichts verschärfter Wettbewerbsbedingungen und Standortkonkurrenz bedroht ist (Kotthoff 1998) und gleichzeitig Konflikte um den Abbau von Arbeitsplätzen bzw. Beschäftigungssicherung, Arbeitszeitverlängerung bzw. Einkommenskürzung, Leistungsverdichtung und ein „Arbeiten ohne Ende“ (Glissmann/Peters 2001) nach wie vor – und etwa im Rahmen von „betrieblichen Bündnissen für Arbeit und Wettbewerbsstärkung“ (Seifert 2001; Massa-Wirth/Seifert 2004) mehr denn je – zum „Kerngeschäft“ der Betriebsratsarbeit gehören (Schäfer 2005; Hans-Böckler-Stiftung 2006a). Zwar ermöglichen der Bedeutungsverlust der überbetrieblich agierenden Tarifparteien und der Bedeutungszuwachs des Betriebsrats eine passgenauere Regulierung, die sich stärker an den Anforderungen von Betrieben und ggf. auch von Beschäftigten ausrichten kann. Jedoch überfordert der zuvor durch den Tarifvertrag externalisierte Konfliktstoff nicht selten die Gestaltungs- und Aushandlungskompetenzen der Betriebsparteien oder lässt auf „kooperative Konfliktverarbeitung“ (Weltz 1977) ausgerichtete Strategien ins Leere laufen, wenn dieser in den Betrieb selbst hineingeholt wird. Ohne auf die Möglichkeit des Arbeitskampfs als interessenpolitisches Druckmittel zurückgreifen zu können, sehen sich Betriebsräte und die von ihnen vertretenen Belegschaften mit der Gefahr einer stärkeren „Erpressbarkeit“ durch das Management konfrontiert (Bergmann u.a. 1997; Bergmann 2001) und dazu genötigt, teilweise erhebliche Zugeständnisse bei solchen Themen wie Entgelt, Arbeitszeit etc. zu machen, die die zentralen und wohl symbolisch am weitesten exponierten Gegenstände der Arbeitsbeziehungen darstellten und noch immer darstellen. Dies führt dazu, dass die konkreten Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von Arbeitnehmern zunehmend davon abhängen, in welcher Branche und in welchem Betrieb sie beschäftigt sind. Das Motto „gleiches Geld für gleiche Arbeit“, das lange Zeit ein zentrales Konstruktionskriterium der Tarifpolitik gewesen ist, wird durch ein

„dezentrales Marktprinzip“ substituiert, das sich bei der Entgeltfindung in erster Linie am ökonomischen Erfolg des Unternehmens und weniger an normativen Erwägungen von Leistungsgerechtigkeit orientiert (Lengfeld 2004; vgl. auch Bahn Müller 2001; Menz 2005).

Neben der Verbetrieblichung ist eine weitere Entwicklung zu beobachten, die als partielle Individualisierung der Arbeitsbeziehungen bezeichnet werden kann. Zielvereinbarungen und leistungsorientierte Vergütungssysteme für Mitarbeiter sind wichtige Instrumente des Human Resource Managements, mit denen Unternehmen anstreben, ihre Effizienz und Produktivität zu verbessern. Sie finden dabei auch in tarifgebundenen und/oder über einen Betriebsrat verfügenden Betrieben Anwendung (Bahn Müller 2002: 412ff.; Bispinck/Schulten 2003: 160ff.) und treten an die Stelle bekannter Leistungslohnmodelle – etwa dem Prämien- oder Akkordlohn im gewerblichen Bereich – oder schaffen, wenn Beurteilungsgespräche mit materiellen Konsequenzen gekoppelt werden, neue Anreizsysteme, die zuvor eher den AT-Angestellten und Führungskräften vorbehalten waren. Diese personalstrategischen Ansätze zielen sicherlich auch auf eine pure Leistungsintensivierung. Sie stellen aber ebenso darauf ab, die Motivation und das Engagement der Beschäftigten aufrecht zu halten oder stets neu zu entfachen, indem der individuelle Beitrag zum Unternehmenserfolg honoriert wird (Bahn Müller 2001: 427ff.). Auch wenn sich Hinweise finden lassen, dass sich der intendierte Konnex von Motivation und Leistungsvergütung nur vorübergehend einstellt (Böhnisch u.a. 2003: 38ff.) oder individualisierte Entgeltsysteme sogar mit dysfunktionalen Nebenfolgen einhergehen können – wenn zum Beispiel innerbetriebliche Kooperationsbeziehungen durch Wettbewerbs- und Rivalitätsverhalten torpediert werden (Drexel 2002: 342ff.) –, lässt die Begeisterung, mit der Manager (Bahn Müller 2001: 427) und Beratungsagenten (vgl. Domschke 2003; Fratschner 2005) leistungsvariable Vergütungsbestandteile aufnehmen, dennoch erwarten, dass sie in Zukunft eine größere Bedeutung für die Arbeitswirklichkeit von Beschäftigten bekommen werden. Die Folgen der Implementierung individualisierter Regulierungsbestandteile, die neben Tarifvertrag und Betriebsvereinbarung als eine „dritte Ebene der Aushandlung von Leistung und Entlohnung“ (Drexel 2002: 344) verstanden werden können, auf das gesamte Gefüge der Arbeitsbeziehungen werden kontrovers diskutiert. Einerseits können sie als Einfallstor für die Verschärfung von Leistungsanforderungen oder als Motor für eine Entsolidarisierung mit leistungsschwächeren Kollegen in den Arbeitsgruppen verstanden werden. Zudem wird in ihnen eine Bedrohung des Grundprinzips kollektiver Regulierung gesehen, wenn das individuelle „Kräftemessen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten“ (Tondorf 1998: 387) sowohl in der subjektiven Wahrnehmung als auch im objektiven Ergebnis einen höheren Stellenwert für die Zusammensetzung und Höhe der eigenen Vergütung hat, als dies durch traditionelle Tarifverhandlungen auf der kollektiven Ebene der Fall ist (Drexel 2002: 344). Andererseits können leistungsbezogene Vergütungsbestandteile und die mit ihnen verbundenen Verhandlungsprozesse zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aber auch als Chance interpretiert werden, die Mitbestim-

mungsmöglichkeiten von Beschäftigten zu verbessern (Drexel 2002: 343) und gleichzeitig die Legitimität von Gewerkschaften und Betriebsräten zu stützen, wenn es ihnen gelingt, sowohl ein etwaiges Bedürfnis von Arbeitnehmern nach leistungsvariabler Entgeltgestaltung aufzunehmen als auch die Gefahren überzogener Leistungsanforderungen in schützenden und reglementierenden Kollektivregulierungen zu bändigen (Tondorf 1998: 387).

4.4 Fazit

Die vorangegangenen Ausführungen skizzieren eine Regulierungslandschaft im umfassenden Strukturwandel. Seinen manifesten Ausdruck findet er in einer Regulierungspraxis, die sich nach und nach von den Sicherungsstandards des Normalarbeitsverhältnisses entfernt, Elemente der Eigenverantwortung bei der sozialen Absicherung betont und wenigstens für den Bereich der unmittelbar atypisch Beschäftigten – und natürlich für diejenigen, die dauerhaft aus dem Erwerbssystem herausgefallen sind – Momente einer Prekarisierung in Bezug auf das materielle Niveau der Lebensführung oder der biographischen Planungssicherheit mit sich bringt. Darüber hinaus ist die Entwicklung der kollektiven Arbeitsbeziehungen in Gestalt der nachlassenden Bindungskraft von überbetrieblichen Tarifverträgen und einer sich parallel dazu vollziehenden Verbetrieblichung durch Prozesse der Differenzierung und Dezentralisierung charakterisiert. Diese Regulierungspraxis hebt sich damit vom Arrangement der Interessen von Kapital und Arbeit ab, das sich unter den Bedingungen des fordistischen „Golden Age“ in den 50er bis 70er Jahren des 20. Jahrhunderts entwickeln konnte.

Dieser Wandel ist maßgeblich darauf zurückzuführen, dass Regulierungskontexte eine nachhaltige Veränderung erfahren haben. Verschärfter Wettbewerb durch Globalisierung und die weltweite Konkurrenz von Produktionsstandorten erzeugen gemeinsam mit erhöhten Renditeerwartungen im „finanzgetriebenen Marktregime“ einen erheblichen Druck auf die ökonomische Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Die Restrukturierung von Wertschöpfungsketten – etwa in Form der Verlagerung von Standorten, dem Outsourcing von Funktionsbereichen oder der Bildung von Zulieferernetzwerken – gehört ebenso zum Instrumentarium, den wirtschaftlichen Herausforderungen gerecht zu werden, wie die Dezentralisierung von Unternehmen und die Ökonomisierung innerbetrieblicher Austauschbeziehungen. Es liegt auf der Hand, dass diese Veränderungen die Funktionsfähigkeit der aus der fordistischen Phase gewohnten Praktiken einer überbetrieblichen, standardisierenden und zentralisierenden Regulierung von Arbeit wenigstens in Frage stellen. Dies trifft in ähnlicher Weise auch für postfordistische Formen der Arbeitsgestaltung und Arbeitskraftnutzung zu. Zwar machen Phänomene einer „Retaylorisierung“ zum Beispiel in der arbeitsintensiven industriellen Fließfertigung oder auch in nicht wenigen Call Centern darauf aufmerksam, dass die Arbeitsbedingungen sich nicht überall so entwickeln, dass sich traditionelle Mechanismen und Themen der Interessenvertretung überlebt haben. Dennoch gewinnen im Zuge von Tertiarisierung und Akademisierung diejeni-

gen Tätigkeitsbereiche an Bedeutung, in denen kaum ex-ante standardisierbare und direkt kontrollierbare Wissensarbeit verrichtet wird. Vor allem hier, in projektförmig organisierten, nicht selten durch Zielvereinbarungen kontextgesteuerten Arbeitsformen ist in der Figur des „Arbeitskraftunternehmers“ ein Typ von Arbeitskraft angesiedelt, bei dem die Grenzen zwischen den eigenen Interessen und denen des Unternehmens verschwimmen, für den die klassischerweise in den kollektiven Arbeitsbeziehungen behandelten Themen (Reglementierung von Arbeitszeit, Entgelt etc.) in der unmittelbaren Arbeitswirklichkeit weniger relevant sind und bei dem der Modus einer delegativen Interessenvertretung auf Akzeptanzprobleme stoßen kann.

Neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit ergeben sich allerdings nicht allein aus den beschriebenen Umbrüchen ihrer ökonomischen Bedingungen sowie der Unternehmens- und Tätigkeitsstrukturen. Sie resultieren ebenfalls aus der Modernisierung der sozio-kulturellen Rahmenbedingungen. Aus der Pluralisierung und Entstandardisierung privater Lebensformen und -entwürfe und dem sich modifizierenden Geschlechterarrangement erwachsen neue Ansprüche an die Regulierung von Arbeit, zum Beispiel durch den Wunsch oder die Notwendigkeit, Beruf und Privatleben besser miteinander verzahnen zu können. Zudem liegt die Vermutung nahe, dass sich viele Beschäftigte aufgrund des Wertewandels nicht mehr ausschließlich damit zufrieden geben, eine gut dotierte Arbeitsstelle zu besetzen, sondern stattdessen Freiräumen in der Arbeitsausführung und den Möglichkeiten, sich selbst weiter zu entwickeln oder zu verwirklichen, eine zentrale Bedeutung zumessen. Darüber hinaus geht Individualisierung mit fortschreitender Auflösung gemeinsamer sozialer Lagen, Milieus und lebensweltlicher Zusammenhänge einher. Damit setzt sich die Erosion sozialer Substrate fort, auf dem sich Arbeiterbewegung, Gewerkschaften und kollektive Arbeitsbeziehungen einst bildeten, während gleichzeitig offen bleibt, ob, und wenn ja, welche Formen von sozialer Integration und posttraditionaler Solidarität an ihre Stelle treten werden.

Die Darstellung von Erscheinungen des Wandels in der Regulierung von Arbeit offenbart in ihren Dimensionen der Regulierungskontexte, den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen und der Regulierungspraxis ein vielschichtiges, komplexes und interdependentes Beziehungsgefüge. Die Fragen aber, welche Relevanz Arbeitsregulierung in der Gegenwart für Beschäftigte subjektiv hat, welche Interessen sie primär an die Erwerbsarbeit herantragen und welchen Formen der Interessenvertretung sie für sich präferieren, bleiben bislang weitgehend unbeantwortet. Die im empirischen Teil dieser Studie vorzustellenden Befunde sollen einen Beitrag dazu leisten, die Einstellung und das Verhältnis von Beschäftigten – als quasi kleinster interessenpolitischer Einheit auf Arbeitnehmerseite – zu unterschiedlichen Inhalten, Formen und Akteuren der Regulierung von Arbeit zu erhellen und systematische Zusammenhänge zwischen Regulierungspraxis, Regulierungskontexten und subjektiven Regulierungsdispositionen mit der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung auszuleuchten.

5. Forschungsdesign und Sample

5.1 *Methodologische Entscheidungen*

Das Design dieser empirischen Erhebung wird bestimmt durch die beiden sich ergänzenden heuristischen Perspektiven, die der Studie zu Grunde liegen. Während die unmittelbare Datenerhebung und -auswertung durch phänomenologische Ansätze geprägt ist und einem primär handlungs- und akteurszentrierten Fokus folgt, zielt die Frage nach den Kausal- und Wechselbeziehungen zwischen den im theoretischen Analysekonzept für die Entstehung und Ausprägung der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung für wichtig erachteten Faktoren auf die gesellschaftlichen und betrieblichen Bedingungen und Strukturen, innerhalb derer sich die Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsmuster der zu Befragenden entwickeln. Aus diesem Konzept folgt zum einen, dass die empirische Untersuchung in der Lage sein muss, die Einstellungen der Beschäftigten zu ihrer Arbeit und der Regulierung von Arbeit in ihrem jeweils weiteren Sinn- und Bedeutungszusammenhang adäquat zu erschließen. Da zugleich mit Blick auf den defizitären Forschungsstand die entscheidenden Einflussvariablen auf die regulierungsbezogenen Vorstellungen und Präferenzen von Beschäftigten nicht exakt ex-ante identifiziert und mit einem quantitativen Forschungsdesign untersucht werden können, wurde ein qualitatives Vorgehen für notwendig erachtet. Nur so lässt sich sowohl eine ausreichende Tiefe bei der Datenerhebung gewährleisten als auch die notwendige Offenheit für die vielschichtigen Problemlagen, Hintergrundbedingungen und Zusammenhänge sicherstellen, die sich erst in der Feldphase manifestieren. Aus der heuristischen Doppelperspektive folgt zum anderen aber auch, dass die Auswahl der Interviewpartner im Rahmen eines „theoretical sampling“ (Lamnek 1995: 92ff.) möglichst struktur- und bedingungssensitiv zu gestalten ist. Da die Fragestellung und der forschungsleitende theoretische Ansatz systematische, wenn auch im Detail unbestimmte Zusammenhänge der subjektiven Relevanz von Arbeitsregulierung mit der Regulierungspraxis, den Regulierungskontexten und den sozio-kulturellen Dispositionen unterstellen, zielt die Zusammensetzung der Stichprobe darauf, adäquate Kontrastgruppen zu bilden, die bestimmten, objektiven Kriterien entsprechen, während aufgrund der begrenzten Projektressourcen und den dadurch geringeren realisierbaren Fallzahlen andere Variablen konstant gehalten werden sollten, um zu validen Befunden zu gelangen.

5.2 *Konstruktionsprinzipien des „theoretical samplings“*

Das Sample wurde anhand der folgenden Merkmale zusammengesetzt:

- Um die Einflüsse unterschiedlicher formeller Regulierungspraxen analysieren zu können, wurde unterschieden zwischen Beschäftigten, die einerseits in hochregulierten (mit Betriebsrat und Tarifvertrag) und andererseits in schwach- bzw. mittelregulierten (ohne Betriebsrat und/oder Tarifvertrag) Betrieben arbeiten.

- Um die Wirkungen branchenspezifischer Trajektorien und gewachsener Unternehmens- und Regulierungskulturen vergleichen zu können, rekrutierten sich die Interviewpartner aus jeweils einer Industrie- bzw. Dienstleistungsbranche. Konkret wurde der Fokus auf Beschäftigte aus der Metall- und Elektroindustrie ausgerichtet, da diese noch immer eine der Leitbranchen in der Bundesrepublik und einen der Trendsetter der Arbeitsregulierung darstellt (WSI 2005: 256). Aus dem Dienstleistungssektor wurde der Bereich der Finanzdienstleistungen ausgewählt. Im Gegensatz etwa zur Gastronomie oder dem Einzelhandel gelten die Tätigkeiten in Banken und Versicherungen zum großen Teil als qualifikationsbezogen anspruchsvoll (Gerke u.a. 2001: 103ff.; Vitols 2003). Darüber hinaus wurden die spezifischen Bedingungen sozialer Arbeit (vgl. Reihert 2005) oder moderner Dienstleistungstätigkeiten in der IT- und Biotechnologie-Branche (vgl. Mehlis 2004) in anderen Forschungsvorhaben des Projektverbunds „Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit“ behandelt.
- Es wurden nur Beschäftigte berücksichtigt, die in Betrieben arbeiten, deren Größe 50 Arbeitnehmer übersteigt, weil sie sich damit deutlich von Klein- und Kleinstunternehmen absetzen, die aufgrund ihrer Größe und den damit verbunden überschaubaren Strukturen und „kurzen Wegen“ traditionell eher selten über eine institutionelle und formelle Interessenvertretung verfügen.
- Die Auswahl von Interviewpartnern beschränkte sich auf solche, die dem jeweiligen Segment der Stammbesellschaft zugerechnet werden können. Sie umfasst unbefristet und sozialversicherungspflichtig beschäftigte Voll- und Teilzeitarbeitskräfte.¹⁸
- In der Samplezusammensetzung wird differenziert zwischen qualifizierten und hochqualifizierten Beschäftigten, wohingegen geringqualifizierte Arbeitnehmergruppen keine Berücksichtigung fanden.¹⁹ Als qualifizierte Arbeitnehmer wurden solche Interviewpartner gefasst, die entweder über eine einschlägige Berufs- oder Fachschulausbildung oder eine gehobene Angelerntenqualifikation verfügen.²⁰ Als

¹⁸ Auch wenn dort sehr interessante Befunde zu erwarten wären, wurden keine Freiberufler, Mitarbeiter von Zeitarbeitsfirmen, Arbeitnehmer mit einem befristeten Arbeitsverhältnis, geringfügig Beschäftigte unter der 400-Euro-Grenze und Arbeitslose interviewt, weil ihre spezifische Erwerbsituation die Vergleichbarkeit und Auswertungsfähigkeit der Interviews erheblich einschränken würde. Die Berücksichtigung dieser vom Normalarbeitsverhältnis abweichenden Erwerbsformen bleibt somit evtl. gesonderten Detailstudien vorbehalten.

¹⁹ Die geringqualifizierten Beschäftigten bleiben in dieser empirischen Studie unberücksichtigt, obwohl auch bei ihnen sehr interessante Ergebnisse zu erwarten wären. Dies aber hätte die zeitlichen und personalen Ressourcen des Projekts gesprengt. Ihre Aussonderung ist daher nicht theoretisch-systematisch sondern forschungspragmatisch begründet.

²⁰ Schumann u.a. charakterisieren die gehobene Angelerntenqualifikation als „mittelfristig erwerbbares Erfahrungswissen; mehrmonatige systematische Anlernphase und mehrjährige Berufspraxis“ (Schumann u.a. 1994: 37).

hochqualifiziert gelten Beschäftigte dann, wenn sie einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss besitzen.

- Um die Auswirkungen unterschiedlicher privater Lebensformen auf die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung herauspräparieren zu können, wurde eine systematische Differenzierung des Samples zwischen Beschäftigten ohne Kinder (Singles, verheiratete und unverheiratete Paare) mit solchen mit Kindern (Alleinerziehende, verheiratete und unverheiratete Paare) angestrebt.
- Es wurde angenommen, dass die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung maßgeblich von den Sozialisations- und Erfahrungsbedingungen und den sich daraus entwickelnden normativen Maßstäben geprägt wird. Da zu vermuten ist, dass diese Bedingungen in den Geburtsjahrgängen variieren, gleichzeitig aber aufgrund der nur begrenzten Zahl von Interviews, die im Rahmen dieses Projekts durchgeführt werden konnten, unterschiedliche Geburtskohorten nicht systematisch miteinander verglichen werden konnten, sollte sich die Auswahl von Interviewpartnern auf die Geburtskohorten der Jahrgänge 1960-1970 konzentrieren. Bei ihnen darf unterstellt werden, dass sie noch so lange im Erwerbssystem verbleiben, dass die bei ihnen vorfindbaren Einstellungen und Wertorientierung auch auf mittlere Sicht noch auf die Gestaltung von Arbeitsregulierung einwirken. Gleichzeitig ist dieser Altersgruppe zu unterstellen, dass sie schon seit geraumer Zeit am Erwerbsleben teilnimmt und entsprechende Arbeits- und Regulierungserfahrungen sammeln konnte. Um dieses sicherzustellen, wurden nur solche Beschäftigten befragt, die über mindestens fünf Jahre Berufserfahrung verfügten und seit mindestens einem Jahr bei ihrem aktuellen Arbeitgeber beschäftigt und damit in Bezug auf die Regulierungspraxis in ihren Betrieben und deren subjektive Wahrnehmung verlässlich aussagefähig waren.

5.3 Feldzugang und Interviewdurchführung

Der Feldzugang wurde über ein dreistufiges Verfahren organisiert. In einem ersten Schritt wurden vor allem Internetrecherchen durchgeführt, um geeignet erscheinende Betriebe auszuwählen. Als zweites wurden die jeweiligen betrieblichen Experten (Betriebsräte und zum Teil auch Vertreter der Geschäftsführung) angeschrieben und darum gebeten, mit ihnen zur umrissenen Forschungsfrage ein Interview führen zu können. In den sich hieraus ergebenden Gesprächen – zumeist mit Betriebsräten – wurden Informationen gesammelt, um die spezifische Regulierungspraxis und die betrieblichen Kontextbedingungen kennenzulernen sowie die Einschätzungen der Gesprächspartner zu den Arbeitsansprüchen und den Regulierungspräferenzen der Beschäftigten ihrer Betriebe zu erheben. Zugleich wurde an sie die Bitte herangetragen, dabei behilflich zu sein, entweder orientiert an den wichtigsten Auswahlkriterien unmittelbar einige Beschäftigte als Interviewpartner zu gewinnen oder aber den Kontakt zur Personalabteilung herzustellen, um mit dieser die Interviewdurchführung

organisieren zu können. In einem dritten Schritt wurden die Interviews mit den Beschäftigten durchgeführt, die in der Regel 75-120 Minuten dauerten.

Der Feldzugang gestaltete sich als sehr schwierig. Während Betriebsräte auf die Anfrage in der Regel aufgeschlossen reagierten, erwiesen sich Unternehmensführungen und Personalabteilungen bei einer direkten Kontaktaufnahme als eher zurückhaltend bis ablehnend. Es entstand der Eindruck, als würden Unternehmen es gerade in der spezifischen Situation mit verschärften arbeitspolitischen Auseinandersetzungen – die Feldphase dauerte von Mai 2004 bis Mai 2005 – scheuen, dass sich ihre Beschäftigten über ihre Arbeitsansprüche und interessenpolitischen Präferenzen gegenüber betriebsfremden Personen äußern. Da sich aber Betriebsräte und auch einige Personalverantwortliche dankenswerterweise sehr für das Projekt eingesetzt haben, konnte eine ausreichend große Zahl von Beschäftigteninterviews geführt werden. Wichtig ist aber hervorzuheben, dass diese Interviews nur in solchen Betrieben durchgeführt werden konnten, die sich durch eine relativ stabile Interessenvertretungskultur auszeichnen. In Betrieben, in denen akute und massive Konflikte loderten oder in denen versucht wurde, die Arbeit von Betriebsräten und/oder Gewerkschaften massiv zu behindern oder zu diskreditieren, kamen somit keine Interviews mit Beschäftigten zustande. Dies wäre zum einen gerade im Zusammenhang mit der Forschungsfrage sehr interessant gewesen, muss aber zum anderen auch berücksichtigt werden, wenn es um die Verallgemeinerbarkeit der Befunde geht.

Da bis auf eine Ausnahme alle Interviews während der Arbeitszeit und im Betrieb stattfanden, konnten in den meisten Fällen flankierend zu den Gesprächen Betriebs- und Arbeitsplatzbegehungen durchgeführt werden, die ein unmittelbares Bild von der Arbeitssituation und der Arbeitsatmosphäre ermöglichten. Im Zentrum der Datenerhebung standen aber in erster Linie „problemzentrierte Interviews“ (Witzel 1985). Diese Methode stellt zum einen darauf ab, dass die Befragten auf bestimmte Gesprächsstimuli möglichst umfassend antworten und in den entsprechenden Narrationspassagen ihre Ansichten, Einstellungen, Beweggründe und Deutungen artikulieren können. Zum anderen handelt es sich beim „problemzentrierten Interview“ um ein Instrument, das in Form eines aus dem theoretischen Konzept hervorgegangenen Leitfadens eine teilweise Standardisierung der im Interview zu behandelnden Themenbereiche ermöglicht (Hopf 1991). Darüber hinaus lässt es diese Interviewform zu, Vorkenntnisse – etwa aus Recherchen, Expertengesprächen oder Betriebs- und Arbeitsplatzbegehungen – flexibel in die Gesprächssituation einzubeziehen, um den wissenschaftlichen Ertrag des Interviews zu optimieren.

Für die unterschiedlichen Typen von Interviewpartnern wurden spezifische Leitfäden entwickelt. In den Gesprächen mit betrieblichen Experten wurden grundlegende Informationen über die jeweiligen Betriebe erhoben. Hierzu gehören Daten zur Unternehmensstruktur und -geschichte, dem Produktangebot, der Marktsituation ebenso wie zur Zusammensetzung der Belegschaft und den angewandten Konzepten der Arbeitsorganisation. Auch wurde gefragt, welche Regulierungspraxis im Betrieb

existiert, ob er einem Tarifvertrag unterliegt oder in wie weit er sich an tariflichen Vorgaben orientiert und wie sich die innerbetriebliche Interessenvertretungskultur und die Beziehungen zwischen Management, Betriebsrat, Gewerkschaft und Belegschaft darstellen. Schließlich wurde eruiert, wie die jeweiligen Experten den Stellenwert einschätzen, den Beschäftigte unterschiedlichen Ansprüchen an Erwerbsarbeit zumessen, und welche Bedeutung Kollektivregulierungen und kollektive Interessenvertreter wie Gewerkschaften und Betriebsräte ihrer Meinung nach für die Arbeitnehmer ihres Betriebes haben.

Während das Thema der Regulierung von Arbeit für Betriebsräte und Repräsentanten der Geschäftsführung oder der Personalabteilung zur alltäglichen Erfahrungswelt gehört, konnte dies bei den befragten Beschäftigten nicht unbedingt angenommen werden. Daher wurden sie zu Beginn des Gesprächs unter Rückgriff auf tagesaktuelle Beispiele über den Hintergrund und die Fragestellung des Forschungsprojekts informiert und ihnen zugleich zugesichert, dass es sich beim Interviewer weder um einen „Agenten“ des Betriebsrats noch der Geschäftsführung handelt und ihre Angaben vertraulich und anonym behandelt würden. Die Interviews begannen in der Regel mit Fragen zu ihrer derzeitigen Aufgabe im Unternehmen, deren organisatorischen Rahmenbedingungen und zum beruflichen Werdegang der Befragten. Hieran anschließend wurden die Ansprüche und Erwartungen thematisiert, die die Gesprächspartner an ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation herantragen. Um eine Überforderung der Befragten angesichts dieser komplexen und ihnen nicht ohne Weiteres vertrauten Frage zu vermeiden, wurde zu diesem Themenbereich eine Aufstellung als zentral erachteter Aspekte (1. Arbeitszeiten, 2. Vergütung, 3. Spaß an der Arbeit, 4. selbstbestimmtes Arbeiten, 5. soziale Sicherung, 6. Sicherheit des Arbeitsplatzes, 7. Karriere, 8. Weiterbildung, 9. individuelle Mitsprachemöglichkeiten) mit der Bitte vorgelegt, diese jeweils auf einer Skala von 1 (=unwichtig) bis 5 (=sehr wichtig) zu taxieren und zu kommentieren. Vor allem ging es hierbei um die Ausführungen, mit denen die Befragten ihre jeweilige Einstufung erläuterten und fundierten. War ursprünglich beabsichtigt, die Beschäftigten durch die Vorlage der Aufstellung dazu anzuregen, ihre Anspruchs- und Erwartungshaltung hinsichtlich ihrer Erwerbsarbeit auf einer Soll-Ebene zu artikulieren, zeigte sich recht schnell, dass dies von den Befragten immer auch in Relation zum Ist-Zustand am gegenwärtigen Arbeitsplatz betrachtet wurde. Zusammen mit den Äußerungen zur Berufsbiographie und den etwaigen Beweggründen, sich beruflich zu verändern, kristallisierten sich individuell ausgeprägte Präferenzstrukturen heraus und es deutete sich zugleich der vorhandene Grad an Zufriedenheit mit der aktuellen Arbeits- und Beschäftigungssituation an. Hierauf aufbauend wurden die Beschäftigten gefragt, welche Optimierungsbedarfe sie bezüglich ihrer Tätigkeit im Unternehmen sehen. Im Anschluss daran wurde die Aufmerksamkeit darauf gelenkt, wie und von wem die Gesprächspartner ihre Arbeit reguliert sehen wollen. Je nach Gesprächsverlauf wurde zunächst einer der Themenblöcke „Betriebsrat“, „Gewerkschaften“ oder „Tarifbindung/Kollektivregulierungen“ behandelt. Zum Betriebsrat wurde gefragt, ob, und wenn ja, welchen Kontakt die Befragten zu ihm hatten oder haben, wie sie seine Arbeit im Betrieb bewerten und ob

sie die Institution Betriebsrat für wichtig oder für verzichtbar halten. In Bezug auf die Gewerkschaften wurde ermittelt, ob sie Mitglied einer Gewerkschaft sind, ob sie es einmal waren und wie sie ihre eigene Mitgliedschaft bzw. Nicht-Mitgliedschaft, ihren Austritt oder auch Nicht-Austritt begründen. Hinsichtlich der Präferenzen der Beschäftigten in Bezug auf die Regulierung von Arbeit, insbesondere hinsichtlich der Alternativen Selbstrepräsentanz und Kollektivregulierung, wurden die Gesprächspartner in den Betrieben mit Tarifbindung gefragt, ob, und wenn ja, warum sie tarifliche Regulierungen für sich begrüßen oder ob sie sich von ihnen eher eingeengt fühlen bzw. was sie an der tarifvertraglichen Praxis eventuell stört. Die Beschäftigten in den nicht tarifgebundenen Unternehmen wurden hingegen gefragt, wie zufrieden sie mit diesem Umstand sind, ob sie es bevorzugen würden, zu Bedingungen eines Tarifvertrags beschäftigt zu sein oder welche Befürchtungen sie im Gegenteil damit in Verbindung bringen. Abgeschlossen wurden die Interviews, sofern es das vereinbarte Zeitbudget noch zuließ, mit der Frage, wie sie die seinerzeit in der öffentlichen Diskussion stehenden sogenannten „Hartz-Reformen“ der Arbeitsmarktpolitik in ihrer Notwendigkeit, Angemessenheit und Tauglichkeit bewerten.

5.4 *Aufbereitung und Auswertung des erhobenen Materials*

Die Interviews wurden akustisch aufgezeichnet. Waren schon alle Interviews vom Projektbearbeiter selbst durchgeführt worden, so wurden, da keine Mittel für die Fremdvergabe der Transkription dieser Tonmitschnitte vorhanden waren, auch die Daten eigenhändig weiterverarbeitet. Um den zeitlichen Aufwand in Grenzen zu halten, wurden die Tonaufzeichnungen direkt „ab Band“ paraphrasiert und in den für die Fragestellung zentralen Bereichen selektiv transkribiert. Hierdurch konnte gleich im ersten Aufbereitungsschritt eine interpretative Reduktion (vgl. Lamnek 1995: 107ff.) der erhobenen Daten vollzogen werden. Auch wenn dieses Verfahren aus der „Not“ geboren wurde und es sich noch immer als sehr zeitaufwendig erwies, brachte es doch einige wichtige Vorzüge mit sich. Zum einen resultierten aus der ausschließlich vom Projektbearbeiter übernommenen Interviewdurchführung und Aufbereitung sehr detaillierte Kenntnisse des Materials und der interviewten Personen. Zum anderen konnte durch das Abhören der Audio-Aufzeichnungen die weit gehende Identität von verbalem Wortlaut und gemeintem Sinn sichergestellt werden, die ansonsten zum Beispiel durch ironische Ausdrucksweisen, die im Transkriptionstext nicht kenntlich gemacht werden, gefährdet ist. Bei dem angewandten Verfahren galt es insbesondere zu beachten, dass umfassende Paraphrasen oder relativ umfangreiche Teiltranskriptionen vorgenommen wurden, um eine Informationsbreite zu generieren, die über die ersten implizit auswertungsleitenden Spontaninterpretationen hinausging und im weiteren Auswertungsprozess modifizierte Interpretationen ermöglichte. Um auch im späteren Verlauf des Interpretationsprozesses bei Unklarheiten oder Unzulänglichkeiten bezüglich der Materialaufbereitung zielgerichtet auf die Tonmitschnitte zurückgreifen zu können, wurden die Paraphrase- und Transkriptionspassagen mit einem Zeitindex versehen, der auf die Stelle in der Audio-Aufzeichnung

verweist. Zudem wurden die Auswertungstexte nach Abschluss der Interviewparaphrase und -teiltranskription nach einem aus der Fragestellung und dem theoretischen Konzept abgeleiteten Kategoriensystem kodiert und verschlagwortet. Auf dieser Grundlage konnten die gewonnenen Texte und Textfragmente unkompliziert für die weitere Bearbeitung durch das Software-Tool MAXQDA verwaltet werden. Um sich im weiteren Forschungsprozess besser im Material zurecht finden zu können, wurde eine Auswertungsmatrix erstellt, in der für jeden Gesprächspartner die wichtigsten Strukturdaten und Merkmalsausprägungen aufgeführt werden konnten. Hierzu gehören Betriebszugehörigkeit, Tätigkeit, Qualifikationshintergrund, Geschlecht, Alter, die private Lebensform aber auch generalisierende Einschätzungen zu den Präferenzen hinsichtlich der Formen und Akteure der Regulierung von Arbeit. Auf der Basis der thematisch gegliederten MAXQDA-Outputs und der Übersichtsmatrix konnte das Material explikativ interpretiert (vgl. Lamnek 1995: 107ff.) und zu dem hier vorliegenden Forschungsbericht verarbeitet werden.

5.5 *Überblick über das Sample*

Die Befunde dieses Forschungsprojektes beruhen auf insgesamt 47 verwertbaren Interviews. Zwölf davon wurden mit betrieblichen Experten in zwölf Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie (acht Betriebe) und der Banken- und Versicherungsbranche (vier Betriebe) geführt. Hierunter befanden sich vier Betriebe mit einer Größe von 50-300 Beschäftigten, drei Betriebe in der Größe von 300-500 Beschäftigten und fünf Unternehmen mit mehr als 900 Beschäftigten. Interviews mit Beschäftigten konnten in sieben Betrieben durchgeführt werden. Hierbei handelt es sich um zwei Vollbanken (Betriebe P und W) und einen Betrieb der industriellen Massenfertigung (Betrieb A), die dem Flächentarifvertrag unterliegen und jeweils mehr als 900 Beschäftigte haben. Von den vier weiteren Betrieben aus dem Bereich der Metall- und Elektroindustrie, die alle weniger als 300 Arbeitskräfte beschäftigten, können zwei dem Segment der Kleinserienfertigung, -montage und -wartung zugeschrieben werden. In einem dieser Unternehmen (Betrieb I) fand ein Anerkennungstarifvertrag Anwendung, während in dem anderen (Betrieb D) eine Anlehnung an die Tarifbedingungen in der Fläche durch eine Betriebsvereinbarung geregelt wurde. Bei einem weiteren Betrieb (Betrieb C) handelt es sich um einen kleineren Just-In-Time Zulieferer der Automobilindustrie, der zwar nach einem Management-Buy-Out nicht mehr formell der Tarifbindung unterliegt, sich aber auf abgesenktem Niveau noch daran ausrichtet. Ein Unternehmen (Betrieb F) schließlich lässt sich dem Bereich der High-Tech-Einzelfertigung zurechnen und verfügt über eine überwiegend hochqualifizierte Beschäftigtenstruktur. In ihm wurden die Arbeitsverhältnisse einzelvertraglich reguliert.

Neben den Gesprächen mit den betrieblichen Experten wurden 35 Interviews mit Beschäftigten geführt.²¹ Zehn dieser Befragten verfügten über einen Fachhochschul- oder Hochschulabschluss und wurden auch qualifikationsadäquat eingesetzt. Die übrigen 25 konnten entweder eine abgeschlossene Berufsausbildung oder eine vergleichbare Qualifikation vorweisen. Von ihnen haben zehn Personen innerbetriebliche oder nebenberufliche Maßnahmen zur Weiterqualifizierung absolviert, die sie zwar nicht formal zu dem macht, was üblicherweise unter Hochqualifizierten verstanden wird – Abschluss eines (Fach-) Hochschulstudiums –, die es ihnen aber ermöglichen, Tätigkeiten auszuüben, die als hochqualifiziert beschrieben werden können. 19 der Beschäftigten haben Kinder, elf davon im besonders betreuungsintensiven Alter bis zu zehn Jahren. Bis auf einzelne Ausnahmen waren die Befragten zwischen 30 und 50 Jahren alt.

Das Sample ließ sich somit weit gehend gemäß den intendierten Differenzierungskriterien zusammensetzen. Insgesamt bildet die forschungspragmatisch begrenzte Auswahl der Untersuchungsbetriebe und Beschäftigten primär die Situation in der Kernzone industrieller und dienstleistungsbasierender Beschäftigung ab. Dies gilt es bei der Verallgemeinerung der empirischen Befunde zu berücksichtigen.

²¹ Um Anonymität zu gewährleisten, wurden die Namen der Befragten in der Darstellung der Befunde geändert.

6. Ansprüche an Erwerbsarbeit und subjektive Bewertung der Arbeitssituation

Ein wichtiger Teil der Interviews bestand darin zu erheben, welche Ansprüche und Erwartungen die Gesprächspartner an ihre Arbeit herantragen und wie sie ihre derzeitige Arbeitssituation bewerten. Hierdurch sollte ein Überblick gewonnen werden, welches Selbstverständnis die Beschäftigten haben, welche Interessenschwerpunkte sie mit ihrer Erwerbsarbeit verbinden und welche Aspekte sie an ihrer Tätigkeit besonders schätzen bzw. in welchen Bereichen Optimierungsbedarfe oder gar Konflikte existieren. Diese Kenntnisse sind wichtig, um die jeweiligen Präferenzen hinsichtlich der Formen und Akteure der Arbeitsregulierung adäquat verstehen zu können.

Die erörterten Ansprüche an Erwerbsarbeit lassen sich grob in drei Themenbereiche einordnen, denen auch die nachfolgende Darstellung der Befunde folgt. Nach der Differenzierung von Schumann u.a. (Schumann u.a. 1982) lassen sich die Aspekte von „Sicherheit des Arbeitsplatzes“, „Vergütung“ und „Arbeitszeit/Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ dem Bereich der Ansprüche aus der sog. „Arbeitskraftperspektive“ (vgl. Kap. 4.2.2) zuordnen. Demgegenüber weisen Äußerungen zu den Items „Spaß an der Arbeit“, „Selbstbestimmtes Arbeiten“ und „Individuelle Mitsprachemöglichkeiten“ eine Affinität zu den Ansprüchen aus der sog. „Subjektperspektive“ auf. Der Fragenkomplex „Weiterbildung“ und „Karriere“ schließlich lässt sich weder ausschließlich unter die Arbeitskraft- noch unter die Subjektperspektive rubrizieren. Wie noch zu zeigen sein wird, ist hier ein Gemengelage unterschiedlicher Erwartungen zu erkennen, die es rechtfertigen, diesen Aspekten einen eigenen, primär auf die Zukunft gerichteten Themenbereich einzuräumen, der als „karriere- und biographiebezogene Ansprüche“ bezeichnet wird.

Insgesamt verweisen die erhobenen Daten auf eine hohe Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz. Sie resultiert wesentlich daraus, dass die Beschäftigten ihren Arbeitsplatz als Gesamtpaket bewerten und sich nicht primär auf einzelne Facetten beziehen, um ihre Unzufriedenheit zu dokumentieren. Die in den untersuchten Betrieben vorhandenen günstigen Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen führen dazu, dass geäußerte Kritikpunkte von den Beschäftigten selbst als ein „Jammern auf hohem Niveau“ – so ein O-Ton – relativiert werden. Darüber hinaus legen die Beschreibungen der beruflichen Werdegänge und der Weiterbildungsaktivitäten den Schluss nahe, dass die Beschäftigten ihre Berufsbiographie als ein mehr oder weniger ausgeprägtes reflexiv-strategisches Projekt betreiben. Hierbei stellen die Ansprüche aus der Subjektperspektive ein zentrales Kriterium bei der Bewertung der Arbeitssituation und ein wichtiges Motiv für berufliche Veränderungen dar.

Generell zeichnet sich bei den Interviewpartnern ein in seiner Stoßrichtung relativ einheitliches Gesamtbild ab, das vermutlich auch auf die Homogenität des Samples zurückzuführen ist. Obgleich dies nicht über die vorhandenen Differenzierungen hinwegtäuschen darf, wird im Weiteren auf die Bildung einer Typologie von An-

spruchslagen verzichtet. Zum einen begründet sich dies mit der relativ geringen Fallzahl, die mitunter die zahlenmäßige Besetzung eines Typs mit lediglich zwei bis drei Gesprächspartnern bedeuten würde. Zum anderen haben Typologien zwar den Charme, ein Forschungsfeld plastisch zu kartographieren, indem sich die einzelnen Typen gegenseitig konturierend voneinander abheben, sie bergen aber auch die Gefahr, die vorhandenen Schattierungen dramaturgisch zu überzeichnen und damit den fließenden Übergängen in der Realität nicht gerecht zu werden. Daher wird die Streuung der von den Befragten mit ihrer Erwerbsarbeit verbundenen Interessen stattdessen durch eine Auffächerung in den einzelnen Abschnitten nachgezeichnet.

6.1 Ansprüche aus der „Arbeitskraftperspektive“

6.1.1 Sicherheit des Arbeitsplatzes

Trotz eines in den letzten Jahren zu verzeichnenden leichten Anstiegs der Zahl Selbstständiger unter den Erwerbstätigen ist die abhängige Beschäftigung nach wie vor quantitativ dominierend (Destatis 2005: 68). Die Existenz eines Beschäftigungsverhältnisses ist daher noch immer eine wesentlich Bedingung für die soziale, materielle und organisatorische Integration in den gesamtgesellschaftlichen Reproduktions- und Produktionsprozess. Ein Arbeitsplatz sorgt, wie bereits Jahoda mit Bezug auf die maßgeblich von ihr und Lazarsfeld durchgeführte legendäre „Marienthal-Studie“ (Jahoda u.a. 1975) konstatiert, für eine regelmäßige Tätigkeit, eine strukturierende Zeiterfahrung und eine Beteiligung an „kollektiven Zielen“. Er wirkt statusgenerierend und ermöglicht soziale Kontakte (Jahoda 1983: 70). Zugleich ist er die logische Voraussetzung für die Artikulation aller weiteren Ansprüche an die Arbeitssituation.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen verwundert es nicht, dass fast alle Interviewpartner der Existenz eines Beschäftigungsverhältnisses generell eine sehr große Bedeutung zumessen. Aussagen wie „da ich abhängig beschäftigt bin, hängt mein Schicksal [...] auch so ein bisschen an meinem Arbeitsplatz“ (Herr Xaver) oder „das ist die Grundlage meiner Existenz“ (Herr Jäger) belegen den basalen Stellenwert der Möglichkeit, die eigene Arbeitskraft durch Erwerbsarbeit verkaufen zu können.

Staatliche Transferzahlungen und Lohnersatzleistungen haben zu einer „Dekommodifizierung von Arbeitskraft“ (Esping-Andersen 1990), einem weniger engen Konnex von Erwerbsarbeit und der Absicherung des materiellen Überlebens, geführt. Dennoch stellt die Vermeidung von Arbeitslosigkeit und der Wunsch, den Lebensunterhalt durch eigene Arbeit zu bestreiten, ein zentrales Motiv dar. Bezeichnenderweise wird dies vor allem von denjenigen Interviewpartnern explizit thematisiert und hervorgehoben, die bereits Erfahrungen mit längeren Phasen der Arbeitslosigkeit gemacht haben. Exemplarisch wird dies bei einer kaufmännischen Angestellten deutlich, die sich als Alleinerziehende immer wieder mit Erwerbslosigkeit und finanziell prekären Beschäftigungsverhältnissen konfrontiert sah, bis sie eine Festan-

stellung in ihrem jetzigen Betrieb angeboten bekam. Bei ihr ruft die etwaige Notwendigkeit, staatliche Unterstützungszahlungen in Anspruch zu nehmen, Erinnerungen hervor, in denen sich Aspekte der Abhängigkeit und Verletzung der eigenen Würde vermischen:

„Sicherheit des Arbeitsplatzes ist für mich wichtig, weil es für mich bedeutet, ich bin immer noch ein Stück weit unabhängig und muss nicht zum Sozialamt laufen oder zu irgendeiner Wohlfahrtsgeschichte da, Arbeitsamt oder sonstige Sachen. Ich muss niemandem die Füße küssen und sagen ‚Bitte, kriege ich ein bisschen‘. Das ist für mich wichtig, das habe ich nämlich schon mal erlebt und das hat mir nicht gefallen.“ (Frau Claasens)

Im Gegensatz zu dieser Angestellten haben die meisten Interviewten, wenn überhaupt, nur kurzfristige Erfahrungen mit Arbeitslosigkeit gemacht und befanden sich zum Teil in lange bestehenden Beschäftigungsverhältnissen. Bis auf die Beschäftigten in den beiden krisengeschüttelten Betrieben machten sie sich zumeist keine akuten Sorgen, ihren Arbeitsplatz zu verlieren. Dennoch können sich vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlich schwierigen Lage auf dem Arbeitsmarkt nur wenige gänzlich frei machen von den Bedrohungsszenarien, die mit dem Verlust des Arbeitsplatzes einhergehen. Es ist bei einem Großteil der Befragten eine zumindest latente Furcht wahrzunehmen, dass durch Arbeitslosigkeit der erreichte materielle Lebensstandard sowie soziale Status gefährdet wird und es negative Konsequenzen auch für den familiären Bereich nach sich zieht, wenn etwa Männer nicht mehr in der Lage sind, ihrer Rolle als „Familienernährer“ nachzukommen. „Hartz IV“ gilt hier vielen als negative Referenz und fungiert als Schreckgespenst und Sinnbild für materiellen „Abstieg“ und soziale Exklusion. Zwar droht den allermeisten realistischlicherweise nicht, in die „Zone der Prekarität“ abzurutschen, die „Zone der Verwundbarkeit“ (Castell 2000) reicht aber offensichtlich mittlerweile schon weit in den Kernbereich industrieller und dienstleistungsbasierender Beschäftigung, in dem die Mittelschichtmilieus beheimatet sind.

Die Existenz eines Arbeitsplatzes wird im Grundtenor der empirischen Daten als grundlegende Absicherung gegen eine drohende gesellschaftliche Marginalisierung wahrgenommen. Aus den Statements zur „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ wird zudem deutlich, dass hier der Modus beruflicher Veränderungen eine wichtige Rolle spielt. Das empirische Material lässt den Schluss zu, dass die Befragten einem inner- oder überbetrieblichen Wechsel ihres Arbeitsplatzes oder Beschäftigungsverhältnisses relativ offen gegenüberstehen und nicht zwingend daran interessiert sind, eine bestimmte Position für den Rest ihres Erwerbslebens innezuhaben. Es macht aber einen gravierenden Unterschied, einen gegebenen Arbeitsplatz verlassen zu *können*, um sich finanziell, fachlich etc. zu verbessern, oder ihn aufgrund von Entlassungen und Kündigungen verlassen zu *müssen*. Während der erste Fall als ein selbstbestimmter Akt beschrieben werden kann, stellt die zweite Situation eine fremdbestimmte Anforderung dar. Vor diesem Hintergrund ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes

zes ein Garant dafür, die eigene berufliche Zukunft souverän gestalten zu können, während eine ungewollte „Freisetzung“ einen aufgenötigten Zugzwang mit sich bringt und ergebnisoffen sowohl im positiven wie im negativen Sinne ist. Ein Angestellter illustriert diese Facette eines sicheren Arbeitsplatzes in einer plastischen Äußerung, in der er die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz mit einer Situation vergleicht, die ein erhebliches Unsicherheitspotential in sich birgt:

„Wenn ich jetzt sage, ‚das ist mir natürlich sehr wichtig, die Sicherheit des Arbeitsplatzes‘, das ist ja nicht nur, dass man sagt, ‚Mensch, ich habe einen sicheren Arbeitsplatz, ich habe meinen festen Lohn‘, sondern auch die Angst, kriegt man was? Weil die Angst besteht ja. Das ist so eine Grauzone, das ist ein Nebel. Man weiß ja nicht, was man da findet, wenn ich jetzt los laufe. Welche Anforderungen bestehen zu dem Zeitpunkt, gibt es irgendwo überhaupt jemanden, der das sucht, was ich gerne machen möchte oder sowas? Und diese Grauzone, das ist ja eigentlich auch die Angst, dass man natürlich auch sagt, ‚mir ist es wichtig, dass mein Arbeitsplatz sicher ist.‘“ (Herr Sanders)

In dieser Aussage tritt ein basaler Interessengegensatz zwischen der Freiheit des Arbeitgebers, sich von Arbeitskräften trennen zu können, und dem Sicherheits- und Souveränitätsbedürfnis abhängig Beschäftigter zu Tage. Daher spielt auch der „Festvertrag“ in der subjektiven Bewertung der Beschäftigten eine wichtige Rolle. Viele Interviewpartner wenden sich kritisch gegen die in ihren Augen um sich greifende Praxis von Arbeitgebern, nur noch befristete Arbeitsverträge zu vergeben, weil hierunter die biographische Planungssicherheit leidet. Ein Befragter verweist in diesem Zusammenhang etwa auf einen Verwandten, der nach einer längeren Zeit in einer Zeitarbeitsfirma mit sehr hohen Flexibilitätsanforderungen bei zugleich schlechten Arbeitszeit- und Entgeltkonditionen einen festen Arbeitsvertrag bekam, und erst dadurch erwerbsbiographische und auch private Kontinuitätserwartungen entwickeln konnte. Er kommt insgesamt zu dem Schluss, froh zu sein, heute nicht mehr „von vorne anfangen zu müssen“:

„Was will der planen? Große Pläne kann der doch gar nicht machen. Und das sind quasi Leibeigene. Der hat so einen Knebelvertrag da unterschrieben – der [Arbeitgeber] konnte den in ganz Deutschland einsetzen. Der hätte sagen können ‚morgen gehst Du nach Hamburg und arbeitest da‘. Und der wollte ja nun auch arbeiten. Der war eine Zeit zu Hause, da fiel ihm die Decke auf den Kopf und da hat der gesagt ‚Egal, ich mach jetzt alles‘ und dann ist er halt da angefangen. Jetzt hat er Glück gehabt und hat eine Firma gefunden, die ihn jetzt fest eingestellt hat. Aber zwei Jahre lang hat er sich da rumgeplagt. Ich meine, keiner will alt werden oder alt sein, aber jung wollte ich heute auch nicht mehr sein und nochmal von vorne anfangen. Was die für Probleme damit haben, Arbeitsplätze zu kriegen. Das ist doch Wahnsinn.“ (Herr Quest)

Auch wenn vor der Folie drohender Exklusion oder der Notwendigkeit, sich der ungewissen Situation einer Jobsuche zu stellen, von der überwiegenden Zahl der Beschäftigten die Sicherheit des Arbeitsplatzes als wichtig angesehen wird, so fällt doch eine im Detail bedeutsame Unterscheidung auf. Während für einen Teil der Beschäftigten bei der Frage nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes eindeutig die

Beibehaltung des gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnisses im Vordergrund steht, hat dies für den anderen Teil keinen so exponierten Stellenwert. Dieser hat eher seine allgemeine Beschäftigungsfähigkeit im Blick, die nicht nur auf den derzeit eingenommenen Arbeitsplatz oder den aktuellen Arbeitgeber fokussiert ist.

Auf dem sich hieraus ergebenden Spannungsbogen bilden diejenigen Arbeitnehmer einen Pol, die über marktgängige Qualifikationen verfügen, geographisch mobil sind und in der jüngeren Vergangenheit schon des öfteren erfolgreich den Arbeitgeber gewechselt haben und damit über positive Arbeitsmarkterfahrungen verfügen. Die Beschäftigten, die sich für erwerbsstrategisch gut „aufgestellt“ halten und für sich gute Vermarktungschancen ihrer Qualifikation und Arbeitskraft sehen, legen in Bezug auf den konkreten Arbeitsplatz eine relativ gelassene Haltung an den Tag. Seine Sicherheit spielt bei dieser Gruppe keine so herausragende Rolle. Er ist vielmehr eine Option unter anderen, die gegebenenfalls gegen eine andere getauscht wird. Dies wird prototypisch deutlich, wenn ein kaufmännischer Angestellter über seine Einstellung zur Frage nach der Sicherheit des Arbeitsplatzes und seine – wenn auch zum jetzigen Zeitpunkt noch diffusen – alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten berichtet:

„Eine gewisse Planungsgrundlage habe ich schon ganz gerne. Dass ich zumindest weiß, was ist die nächsten ein bis zwei Jahre los oder sollte ich mich mal umgucken und mal neu orientieren. Ich habe aber auch keine Berührungsängste damit, wenn jemand jetzt sagen würde, das passt vielleicht hier nicht, also passt von der Chemie nicht oder passt wirtschaftlich nicht mehr, dass wir so viele, so ein Mengengerüst an Mitarbeitern vorhalten können. Da würde ich da offen mit umgehen und würde mir was Neues suchen. Ich habe auch schon diverse Dinge im Kopf. Da habe ich mir mal Gedanken darüber gemacht, ‚was würdest du eigentlich machen, wenn du hier nicht arbeiten würdest?‘ Und da habe ich jede Menge Sachen und Ideen, die ich dann verwirklichen würde. Also die Sicherheit ist mir mittelmäßig wichtig.“ (Herr Kramer)

Die Beschäftigten, die für sich gute alternative Beschäftigungsoptionen sehen, stellen ein gutes Drittel der Befragten dar. Die größere Zahl der Interviewpartner lässt sich, auch wenn die Übergänge sehr fließend sind, eher dem Lager derer zurechnen, die der Sicherheit des gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnisses einen wichtigen Stellenwert zuschreiben. Hier kommen unterschiedliche Faktoren zum Tragen, die als Arbeitsmarktrisiken subjektiv wahrgenommen werden.

Zum einen spielt das Alter eine wichtige Rolle. So zieht ein Arbeiter, gefragt nach seinen Chancen auf dem Arbeitsmarkt, eine eindeutige Bilanz:

„Gleich Null. In meinem Alter! Mit 30 ist man eigentlich schon uninteressant für den Arbeitsmarkt – wurde gerade einem Bekannten von mir erzählt beim Arbeitsamt. Mit 30 ist Schluss. Jedenfalls auf unserer Ebene. Die ist gleich Null.“ (Herr Xaver)

Diese Einschätzung ist allerdings nicht nur auf den gewerblichen Bereich beschränkt. Auch im Angestelltenbereich wird das Alter als einschränkendes Kriterium gesehen.

Ein Ingenieur bringt dies mit der nüchternen Analyse „wir leben damit, dass wir mit 45 etwa unseren letzten Arbeitsplatz gefunden haben müssen, es sei denn, wir können etwas Spezielles, was sonst keiner kann“ (Herr Cordes), auf den Punkt. Ähnliches lässt sich bei einem kaufmännischen Angestellten heraushören, der – wenn auch in seinem Fall hypothetisch – bei höherem Alter nur geringe Arbeitsmarktchancen sieht:

„Insgesamt glaube ich schon, in der Branche kann man als guter Mann auch einen Arbeitsplatz finden. Allerdings habe ich mir bisher über das Alter nie Gedanken gemacht. Aber mittlerweile kommt man auch in den Bereich, wo man sich über das Alter Gedanken machen muss. Und ich weiß nicht, in wie weit das dann wiederum, wenn ich noch ein paar Jahre älter bin, [...] interessant ist für einen anderen Arbeitgeber, so einen Mitarbeiter dann noch einzustellen, der im Gehaltsgefüge eigentlich hohe Vorstellungen hat, vielleicht aber sogar in seiner Leistungskurve, ich sage mal, der das Potential nicht mehr so weit nach oben ausbauen kann oder die Möglichkeit nicht mehr so hat. Insofern: Ich hätte keine Bange, da hätte ich keine Probleme damit, zum heutigen Zeitpunkt, aber zukünftig muss man abwarten. Ich habe eben auch schon viele Arbeitnehmer, die 50 oder älter waren, kennen gelernt, die einen Job gesucht haben, die sich da vorher auch keine Gedanken darüber gemacht haben und die dann auf einmal gesehen haben nach 300 Bewerbungen ‚Mensch, das ist ja doch nicht mehr so einfach, in dem Alter noch unterzukommen‘. Weil selbst fühlt man sich ja noch jung, das eigene Alter nimmt man ja nicht so wahr. Aber für den Arbeitsmarkt ist man dann, glaube ich, schon alt.“
(Herr Isenbeck)

Neben dem Alter werden eine lange Betriebszugehörigkeit zusammen mit einer betriebsspezifischen Qualifikation als Kriterien interpretiert, die wenig Chancen auf dem Arbeitsmarkt bewirken. Ein Arbeiter macht deutlich, dass er aktuell eine Tätigkeit ausübe, die teilweise den Kompetenzen eines Ingenieurs entsprächen. Wegen des Fehlens eines entsprechenden formalen Abschlusses sei er zwar für den derzeitigen Arbeitgeber interessant, könne dies aber nicht auf dem externen Arbeitsmarkt verwerten. Dies hat zur Folge, dass ihm aufgrund seiner Bindung an den Betrieb das berufliche Ausdrohe, wenn er seinen Arbeitsplatz aufgeben oder verliere:

„Also die beiden Gesellenbriefe, die ich habe, die habe ich zu Hause an der Wand hängen. Die sind nichts mehr wert. Nach über 20 Jahren nimmt mich keiner mehr im Handwerk. Und bei dem Job, den ich hier bis jetzt gemacht habe, [...] hätte ich in Norddeutschland keine Chance, einen Job zu kriegen, weil es diese Anlagen woanders nicht gibt. [...] D.h. wenn ich das Unternehmen morgen verlassen würde, dann gäbe es für mich nur als Endlösung Hartz IV. Das ist so.“ (Herr Meier)

In diesen Äußerungen schwingt die Besorgnis mit, irreversibel von der weiteren Teilnahme am Erwerbsleben ausgeschlossen zu werden. Darüber hinaus scheinen bei der Taxierung der Sicherheit des Arbeitsplatzes auch Momente durch, in denen sich Befürchtungen ausdrücken, zu Abstrichen bei anderen Aspekten der Beschäftigungsbedingungen gezwungen zu sein, wenn sich die Befragten vor die Situation gestellt sähen, sich einen neuen Arbeitsplatz suchen zu müssen. Dies bezieht sich dabei ebenso auf die erwarteten „Befristungen“ von Arbeitsverträgen wie auf längere

Arbeitszeiten und ein geringeres Entgelt. Zugleich wird befürchtet, dass ein anderer Arbeitsplatz negative Konsequenzen für den privaten Lebensentwurf hat. Zum einen kommen hier Mobilitätsanforderungen zum Tragen, die der regionalen Autonomie, der von privaten Interessen geleiteten, selbstbestimmten Wahl des Wohn- und Arbeitsortes, zuwider laufen können. So berichtet ein Ingenieur, dass er sich den regionalen Flexibilitätsanforderungen nur ungern stellen würde, die gegebenenfalls aus einer Entlassung folgen würden. Stattdessen betont er den Eigenwert seiner lokalen Bindungen und seiner sozialen Integration am derzeitigen Wohnort. Seine regionale Autonomie gerät in Konflikt mit seinen Arbeitsmarktchancen, so dass ihm die Sicherheit des konkreten Arbeitsplatzes sehr wichtig wird:

„Die Sicherheit des Arbeitsplatzes ist mir schon sehr wichtig. Das hängt aber auch mit dem Alter zusammen und damit, wie man sich auf seinen Lebensraum fixiert sieht. [...] Das ist schon ein ziemliches Kriterium. Wenn ich jetzt sagen würde ‚Ich bin noch jung, ich bin nicht so festgelegt, ich bin ja nicht im Sportverein und ich fühle mich hier nicht so verwurzelt, bin also durchaus gewillt, da in Deutschland umher zu ziehen‘, dann ist die Sicherheit schon anders zu bewerten. Bedingt dadurch, dass ich mich hier am Ort eigentlich ganz wohl fühle, möchte ich auch hier bleiben. Und deswegen ist mir die Sicherheit oder die Garantie, dass ich hier noch ein bisschen länger bleiben darf, schon wichtig.“ (Herr Decker)

Ein weiteres Moment, das die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu einem hohen Gut macht, sind Befürchtungen, dass das Privatleben bzw. die Familie darunter leiden würde, wenn der bisherige Arbeitsplatz aufgegeben werden müsste. Dies macht ein Ingenieur deutlich, wenn er zwar darauf hinweist, woanders ohne große Probleme wieder einen Arbeitsplatz zu bekommen, dies aber gleichzeitig damit einhergehen würde, Beruf und Familie weniger gut vereinbaren zu können.

„Ich hätte keine Probleme bei einer Unternehmensberatung anzufangen. Da würde ich wahrscheinlich sogar mehr Geld verdienen als ich jetzt verdiene. Würde ich aber in sofern im Moment nicht anstreben, weil so ein Beraterjob mit noch deutlich mehr Reisen und noch längeren Arbeitszeiten verbunden ist, so dass ich weniger Zeit für die Familie und die Kinder hätte. Und das wäre es mir nicht wert.“ (Herr Plett)

Insgesamt lässt sich mit Bezug auf die unterschiedlichen Statements der Interviewpartner zur subjektiven Bedeutung der „Sicherheit des Arbeitsplatzes“ feststellen, dass diese in ihren Facetten der Beschäftigungsfähigkeit, der souveränen berufsbio-graphischen Entscheidungsräume und damit der Integration von Erwerbsarbeit in die jeweiligen umfassenderen Lebensentwürfe für die allermeisten Beschäftigten eine grundlegende Rolle spielt. Dies macht sich nicht zuletzt darin bemerkbar, dass die Sicherheit des Arbeitsplatzes in den Unternehmen lobend hervorgehoben wird, in denen keine Entlassungswellen stattgefunden haben oder erwartet werden. Demgegenüber ist das Damoklesschwert drohender Kündigungen in den Betrieben mit einer wirtschaftlich prekären Situation als primäre Quelle von Unzufriedenheit auszumachen. Darüber hinaus wird deutlich, dass höher- und hochqualifizierte Interviewpart-

ner sich zwar mitunter auch von Arbeitslosigkeit bedroht sehen, aber in der Tendenz dennoch weniger auf die Erhaltung des konkreten Arbeitsplatzes festgelegt sind, als dies bei einfacheren Qualifikationsniveaus anzutreffen ist. Auffallend – wenn auch nicht unbedingt überraschend – ist zudem, dass soziale Bindungen, seien es familiäre Gründe oder regionale Präferenzen, eine hohe Wertschätzung der Sicherheit des Arbeitsplatzes generieren, die bei den familiär und/oder regional ungebundenen Interviewten, die am ehesten dem Bild des „flexiblen Menschen“ (Sennett 2000) entsprechen, einen weniger exponierten Stellenwert einnimmt.

6.1.2 Vergütung

Die Vergütung stellt einen zentralen Regulierungsinhalt aus der Arbeitskraftperspektive dar. Neben den Fragen der Beschäftigungssicherung und der Arbeitszeit ist sie eines der wichtigsten Themen von Betriebsräten und vor allem Gewerkschaften. Während die Frage, wie sich die Vergütung zusammensetzt und auf welche Weise ihre Höhe bestimmt werden soll, später bei den Präferenzen von Beschäftigten zwischen Kollektivvereinbarung und Selbstaushandlung (Kap. 7.1) im Mittelpunkt steht, soll hier vorerst ein Überblick gegeben werden, welchen Stellenwert die Beschäftigten der Vergütung allgemein zumessen.

Bis auf einzelne Personen, die über zusätzliche Einkünfte verfügten – etwa durch Kapitalbesitz oder innerfamiliäre Unterhaltszahlungen –, ist die abhängige Beschäftigung, der Tausch von Arbeitskraft gegen Geld, die primäre Einkommensquelle der Befragten. Daher ist festzustellen, dass die Vergütung trotz notwendiger Differenzierung für die meisten Befragten eine basale Wichtigkeit hat. „Das ist natürlich wichtig. Ohne Geld würde ich nicht arbeiten. Also insofern ist das für mich ein wichtiger Punkt“ (Herr Thies), ist eine hierfür charakteristische Aussage.

Die Höhe der Vergütung bewegt sich in den untersuchten Bereichen der Metall- und Elektroindustrie und der Finanzdienstleistungen auf einem relativ hohen Niveau. Dies gilt sowohl für die tarifgebundenen Unternehmen als auch für die untersuchten Betriebe der Metallbranche, die zwar nicht der Tarifbindung unterliegen, sich aber an den branchenüblichen Standards orientieren, die wiederum von den Tarifbestimmungen geprägt sind. Dieses hohe Vergütungsniveau hat dazu geführt, dass die überdurchschnittlichen Verdienstmöglichkeiten und jährlichen Einkommenssteigerung gesehen und wertgeschätzt werden, wie es in der Aussage, „die Vergütung ist, dass kann man pauschal sagen, hier ganz ausgezeichnet“ (Herr Zander) ihren typischen Ausdruck findet. Die absolute Höhe des Entgelts stellt daher kaum die Quelle von Unzufriedenheiten dar. Es fällt aber auf, dass die vergleichsweise komfortable Vergütungssituation auch als weitgehend „normal“ angesehen wird. Einige Interviewpartner, die allesamt über personalwirtschaftliche Bestandteile in ihrem Qualifikationsprofil verfügen, verweisen auf ein Modell von „Hygiene- und Unhygienefaktoren“, das an dieser Stelle sehr aufschlussreich ist. „Hygienefaktoren“ zeichnen sich

dabei dadurch aus, dass sie zwar als wichtig angesehen werden, aber erst dann eine thematische Relevanz erlangen und sich zur Keimzelle von Unzufriedenheit und Kritik entwickeln, wenn als „normal“ oder „erwartbar“ eingestufte Standards verletzt werden (Herzberg u.a. 1959). Dies bringt ein kaufmännischer Angestellter auf den Punkt:

„Es gibt ja dieses Modell der Hygiene-/Unhygiene-Faktoren. Vergütungen ist ein Punkt, der auffällt, wenn er schlecht ist, aber es ist nicht so, dass meine Stimmung steigt, je positiver die Vergütung ausfällt.“ (Herr Behr)

Vor dem Hintergrund dieses Modells lässt sich ein Grenznutzen bei der Vergütung unterstellen. Ab einer – allerdings variierenden – Stufe tritt eine gewisse Sättigung ein, ab der eine weitere Steigerung der Vergütung nicht mehr aufgrund der sich vergrößernden Konsummöglichkeiten emphatische Reaktionen hervorzurufen in der Lage ist. Im Grundtenor ist bei vielen Gesprächspartnern wahrzunehmen, dass die Vergütung vor dem Hintergrund einer relativ komfortablen Einkommenssituation – aber auch nur dann – zu einer, wenn auch nach wie vor wichtigen und positiv gewürdigten „Nebensächlichkeit“ wird, wie es ein technischer Angestellter zum Ausdruck bringt:

„Die Vergütung ist eigentlich nebensächlich. Die Vergütung hier im Unternehmen stimmt. [...] Wir können hier wirklich nicht meckern. Wenn ich mir andere Unternehmen angucke, dann sehen wir noch sehr gut aus.“ (Herr Asmusen)

Von der Vergütung als einem für die Interviewpartner gänzlich uninteressanten Regulierungsinhalt zu sprechen, würde dem empirischen Material jedoch nicht gerecht werden. Es ist vielmehr eine deutliche Aversion dagegen zu erkennen, das Niveau der Vergütung zu senken. Mit Ausnahme der Betriebe in einer prekären wirtschaftlichen Situation waren die Beschäftigten bisher nicht damit konfrontiert, konkrete Einkommenseinbußen hinnehmen zu müssen. Bei der subjektiven Bedeutung der Vergütung ist zu bedenken, dass sich, wie empirisch festzustellen war, zum einen aufgrund des hohen Vergütungsniveaus ein entsprechend hoher Lebensstandard ausgebildet und zum anderen – vor allem wenn die Befragten Kinder haben – das Haushaltsmodell des männlichen Familienernährers mit optionalem weiblichem Zuerwerb in weiten Teilen noch erhalten hat. Viele Interviewpartner besitzen z.B. ein Eigenheim mit langfristigen Finanzierungsverpflichtungen, pflegen finanziell aufwendige Hobbys oder haben sich daran gewöhnt, zweimal im Jahr eine Reise machen zu können. Diese etablierten Lebensstandards führen dazu, dass das Einkommen eine zumindest latente Bedeutung hat und die Beschäftigten auf potentielle Einkommensreduzierungen empfindlich reagieren. „Man hat ja so ein gewisses Level zu Hause stehen. [...] Und dann da sich zu verkleinern, das ist ja dann nicht so schön“ (Herr Asmusen), drückt dies ein Arbeiter aus. Ein Ingenieur verweist in diesem Zusammenhang auf die lebensweltlichen Anforderungen, die aus der Wahrung des erreich-

ten sozialen Status erwachsen und sich auch in den Konsumchancen niederschlagen, die er als Hauptverdiener für seine Familie zur Verfügung zu stellen hat:

„Aufgrund der Tatsache, dass draußen Preissteigerungen sind und Sie einen Anspruch haben, was Sie erreichen müssen mit Ihrer Familie und was Sie bereitstellen müssen, ist mir die Vergütung wichtig. Sehr wichtig ist es nicht, aber es ist wichtig genug, als dass es unwichtig ist. [...] Geld spielt schon eine Rolle, ohne Geld läuft nichts.“ (Herr Brinkmann)

Das Einkommen ist aber nicht nur deshalb für die Beschäftigten nach wie vor von Bedeutung, weil es ermöglicht, gewohnte Konsumchancen zu konservieren oder auszudehnen. Fragen der Vergütung berühren daneben immer auch symbolische Aspekte von Fairness, Gerechtigkeit und Anerkennung. Hierdurch bleiben die Ansprüche an die Vergütung selbst dann ein brisantes Thema, wenn ein absolut betrachtet hohes Niveau vorzufinden ist. So spielt die Vergütungsgerechtigkeit in Relation zu anderen, vergleichbaren Beschäftigten eine wichtige Rolle. Leistung und Einkommen sollen sich wenigstens innerhalb des begrenzten Referenzrahmens des Betriebes oder der Branche in einem gerechten Verhältnis bewegen. Allerdings ist Vorsicht geboten, wenn diese Gerechtigkeitserwartungen als Resultat altruistischer Wertmaßstäbe interpretiert werden. Die Erläuterung eines kaufmännischen Angestellten erweitert in diesem Zusammenhang den Blick:

„Vergütung ist sehr wichtig. Für wen nicht von uns? Also das Gehalt, das ich bekomme, denke ich, verdiene ich mir. Und da ist die Vergütung, die ich habe, für mich sehr wichtig. Bei mir ist es so, dass ich auf einem guten Niveau Vergütung erhalte. Wichtig dabei ist das Weitere, dass man sagt, Vergütung muss im Quervergleich gerecht sein. Bekomme ich für mich genauso viel wie andere mit ähnlichen Leistungen? Das ist für mich der wichtigste Aspekt: gerechte Vergütung. [...] Da ist es mir wichtig, dass es da gerecht zugeht, dass ich nicht das Gefühl habe, ich bekomme zu Unrecht weniger als ein anderer Kollege. Deshalb ist es für mich unter diesem Aspekt ein sehr wichtiges Thema.“ (Herr Jäger)

Dieses Statement verweist auf eine wichtige Facette der artikulierten Gerechtigkeitsansprüche. Der Wunsch nach Vergütungsgerechtigkeit basiert nur bedingt auf der Maxime einer Gleichbehandlung ähnlicher Tätigkeiten und Leistungsprofile. Er speist sich vielmehr auch aus der Befürchtung, individuell gegenüber vergleichbaren Kollegen benachteiligt zu werden. Dies ist insofern ein relevanter Unterschied, weil hierin ein selbstbezogener Zugriff auf Gerechtigkeit angelegt ist, aus dem nicht immer – wenn überhaupt – auf der Handlungsebene ein solidarisches Verhalten mit anderen Personen folgt, die evtl. „zu Unrecht weniger als ein anderer Kollege“ als Entgelt erzielen.

Wenn auch nicht immer klar einzuschätzen ist, welche Gerechtigkeitskonzepte im Detail an die Vergütung herangetragen werden und welche Handlungsdispositionen daraus resultieren, so lässt sich auf jeden Fall konstatieren, dass unerfüllte Erwartungen, ein der eigenen Leistung entsprechendes und im Vergleich zu anderen gerechtes,

d.h. gleich hohes Einkommen zu erzielen, eine wesentliche Quelle von Unzufriedenheit darstellen. Die Vergütung wird hier aber nicht aufgrund ihrer absoluten Höhe, sondern aufgrund relationaler Erwägungen zu einem subjektiven Problem.

Als weiterer Aspekt der Vergütung, der eng mit dem Thema Gerechtigkeit zusammenhängt, wird deutlich, dass das Einkommen von vielen Interviewten als eine Art quantitativer Maßstab für fachliche Anerkennung interpretiert wird. Wenn sich Befragte als unzufrieden mit der Höhe ihres Einkommens äußern, so verbirgt sich dahinter oftmals das Gefühl, dass die eigene Leistungsfähigkeit und der individuelle Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht adäquat vom Betrieb gesehen, wertgeschätzt und letztlich auch materiell honoriert werden. Dies bringt ein Ingenieur sehr schön auf den Punkt, wenn er das Einkommen als Gradmesser für die Wertschätzung des individuellen Arbeitseinsatzes durch Vorgesetzte und Unternehmen darstellt. So lässt sich die bei ihm wahrzunehmende Unzufriedenheit mit der konkreten Vergütungssituation als Anerkennungsdefizit und -problem dechiffrieren:

„Das mag sich jetzt auch ein bisschen komisch anhören, aber es ist ja nicht so, dass die Leute, wenn sie die nächsten fünf Jahre keine Gehaltserhöhung kriegen würden, dass sie dann hungern würden. Das ist es nicht. Es ist eher – das ist auch für mich nochmal ein wichtiger Punkt – eine Wertschätzung der Arbeit – das Geld. Ich denke, dass viele das Geld nicht dringend bräuchten [...]. Von der Notwendigkeit, von der Versorgung her, ist das Geld ausreichend. [...] Es ist eher ein Wertschätzen, und da fehlt es ein bisschen. Man kriegt ja nicht jeden Tag oder auch einmal im Jahr Lob von der Geschäftsführung ‚Herr XY, schön das Sie hier sind, Sie haben Ihre Arbeit gut gemacht, ich bin ganz begeistert‘, sondern man kriegt es im Grunde durch das monatliche Entgelt am Monatsende. Und da fühlt man sich doch ein wenig verarscht, wenn man merkt, dass es woanders anders aussieht.“ (Herr Decker)

Die präsentierten empirischen Befunde verweisen auf die komplexen und vielschichtigen Bedeutungen, die der Vergütung in der subjektiven Wahrnehmung von Beschäftigten zukommen. Insgesamt legen sie den Schluss nahe, dass das Einkommen in seiner absoluten Höhe für die Interviewpartner den eher nachgelagerten Charakter eines „Hygienefaktors“ hat, während es unter den symbolischen Aspekten von Gerechtigkeit und Anerkennung sehr wohl eine problematische Relevanz haben kann. Hier dürfte eine deutliche Verbindung mit dem relativ hohen Vergütungsniveau in den untersuchten Branchen und Betrieben bestehen, so dass eine Verallgemeinerung und Übertragung auf andere Wirtschaftsbereiche nur bedingt möglich sein wird. Dies zeigt sich schon daran, dass vor allem im Segment einfacherer Qualifikationen mit den dort zu erzielenden geringeren Einkommen der absoluten Höhe der Vergütung ein größerer Stellenwert zukommt, als dies in den gehobenen Qualifikationsbereichen der Fall ist. Darüber hinaus sorgt die im Sample wahrzunehmende Persistenz der traditionellen geschlechtsspezifischen Rollenteilung mit einem männlichen Haupternährer in der Familie dafür, dass die Vergütung ihren grundlegenden Stellenwert behält und gepaart mit dem etablierten relativ hohen Lebensstandard zu einer gering ausgeprägten Bereitschaft führt, Einkommenseinbußen zu akzeptieren. Dessen

ungeachtet ist aber eine moderate und konzessive Haltung der Interviewpartner zu erkennen, wenn es um zukünftige Einkommenssteigerungen geht. Vor dem Hintergrund hoher Arbeitslosigkeit und vielerorts drohenden Abbaus von Arbeitsplätzen sind viele Befragte – in der Mehrzahl, aber nicht ausschließlich Beschäftigte, die für sich schlechte Chancen auf dem Arbeitsmarkt oder durch einen erzwungenen Arbeitsplatzwechsel persönliche Nachteile sehen – darauf bedacht, ihren Arbeitsplatz nicht durch zu hohe Lohn- und Gehaltsforderungen zu gefährden und sich damit „den Ast abzusägen“.

6.1.3 Arbeitszeit/Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Neben Beschäftigungssicherung und Vergütung stellt die Arbeitszeit den dritten zentralen Regulierungsgegenstand von Gewerkschaften und Betriebsräten dar. In den beiden untersuchten Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen gelten die tariflichen Bestimmungen, die eine wöchentliche Arbeitszeit von 39 Stunden festlegen. In den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie sind in den beiden krisenbetroffenen Unternehmen durch Betriebsvereinbarung bzw. Ergänzungstarifvertrag Regelungen getroffen worden, die die Arbeitszeit kollektiv auf 39 Stunden bzw. 38-40 Stunden angehoben haben. In zwei weiteren Betrieben gibt es bei der Arbeitszeit, obwohl ein Unternehmen formal nicht dem Tarifvertrag unterliegt, keine Abweichungen von den tariflichen Bestimmungen, auch wenn zumindest in einem der beiden Unternehmen die Möglichkeit genutzt wird, für einen Teil der Beschäftigten längere Arbeitszeiten zu vereinbaren. In dem fünften Unternehmen aus der Metall- und Elektrobranche sind die Arbeitszeiten einzelvertraglich geregelt, sehen aber eine Regelarbeitszeit von 40 Wochenstunden vor, von der temporär abgewichen werden kann. In allen Unternehmen gibt es Arbeitszeitkonten, deren Modalitäten sich aber unterscheiden.

Im Folgenden stehen unter der Frage nach den subjektiven Präferenzen hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten und den damit einhergehenden Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben die Aspekte der Verteilung und Lage von Arbeitszeit im Vordergrund, während der Aspekt der Dauer weniger berührt wird. Hierzu lässt sich allgemein konstatieren, dass von den Beschäftigten keine Forderungen zu erkennen sind, die auf eine konkrete Absenkung oder Anhebung der Arbeitszeit abzielen. Auch die vorübergehende Arbeitszeitverlängerung wird von den betroffenen Gesprächspartnern akzeptiert, wenn sie – aber auch nur dann – eine temporäre Maßnahme zur Überwindung betrieblicher Krisen und zur Sicherung der Arbeitsplätze darstellt.

Hinsichtlich der Lage und Verteilung ist festzustellen, dass die mittlerweile weiträumig implementierten Regelungen zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit von den Beschäftigten, die aufgrund ihrer Tätigkeitssituation in ihren Genuss kommen, in aller Regel begrüßt und als bewahrenswertes Gut betrachtet werden. Vor allem, wenn

die Befragten in ihrer Berufsbiographie Phasen erlebt haben, in denen sie wenig Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Arbeitszeit hatten, werden aktuell gegebene flexible Modelle lobend hervorgehoben. So berichtet ein Arbeiter, wie „stressig“ er es empfand, bei einem früheren Arbeitgeber zu einem festgelegten Zeitpunkt am Morgen die Arbeit beginnen und sich bei Verspätung dem Vorgesetzten gegenüber erklären zu müssen:

„Ich finde es sehr wichtig, dass eine flexible Arbeitszeit bei uns in der Firma vorhanden ist. Das konnte ich auch in meiner vorherigen Firma, in der ich beschäftigt war, erleben. Das war katastrophal. Man war wirklich unter Zeitdruck. Alleine schon mit dem Aufstehen. Da hat man auf die Uhr geguckt und auf die Verbindung, ‚ob ich das schaffe, stecke ich im Stau?‘ Um 6h mussten wir da anfangen. Die Uhrzeit spielt ja keine Rolle, aber wenn man da im Stau steckte, dann musste man sich da rechtfertigen vor dem Meister, warum ich fünf Minuten zu spät gekommen bin. Da beginnt ja schon die Arbeitszeit mit Stress.“ (Herr Eden)

In dieser Aussage schimmert das Motiv durch, das eigene Zeithandeln nicht im Detail gegenüber Vorgesetzten rechtfertigen zu müssen. Bei anderen Interviewpartnern wird noch klarer, dass bei Modellen flexibler Arbeitszeit auch Momente der Anerkennung als mündige Arbeitskräfte und damit der Autonomie tangiert werden. Die Möglichkeit, die konkrete Lage und Verteilung der Arbeitszeit steuern zu können, wird hier als ein Akt der Selbstbestimmung interpretiert. Eine Befragte verweist darauf, dass rigide Arbeitszeiten in Kontrast sowohl zu ihrem „Selbstverständnis“ als auch zu den betrieblichen Anforderungen, eigenverantwortlich zu arbeiten, stehen würden:

„Also ich würde mich sehr eingeschränkt fühlen, wenn ich hier morgens um 8h einstempeln müsste und wenn mir jemand sagen würde, deine Pause ist irgendwie 35 Minuten oder wie auch immer. Da käme ich auch im Selbstverständnis [...] kaum klar. Also ich denke, wenn man vom Mitarbeiter eigenverantwortliche Arbeit verlangt, dann muss man auf der anderen Seite auch dem Mitarbeiter freie Hand lassen.“ (Frau Geiger)

Es gibt bei den Befragten deutliche Parallelen zwischen ihren Einstellungen zur Arbeitszeit und zur Vergütung. Für die meisten Beschäftigten ist das Thema der Arbeitszeitgestaltung ebenfalls ein im doppelten Sinne unproblematischer „Hygienefaktor“. Einerseits sind die etablierten Arbeitszeitmodelle nicht Gegenstand von kritischen Einlassungen. Auch treten die formellen kollektiven Vereinbarungen zur Arbeitszeit als regulative Infrastruktur in den Hintergrund, während die informellen, konkreten Absprachen mit Kollegen und Vorgesetzten eine größere arbeitszeitbezogene Relevanz haben. Andererseits gelten die bestehenden Arbeitszeitpraktiken aber auch vielen als normal und üblich – „Ich kenne das auch nicht anders, weil ich auch in meiner Ausbildung schon immer Gleitzeit hatte. Ich war nie an feste Arbeitszeiten gebunden“ (Frau Asendorf), sagt zum Beispiel eine technische Angestellte. Es zeigt sich aber, dass eine Beschneidung von zeitlichen Entscheidungsspielräumen sehr viel Unmut hervorrufen kann. Bei einer anderen Angestellten kommt dies – wenn auch

am Beispiel der Urlaubsplanung – sehr gut zum Ausdruck. Sie berichtet, dass sie sich aufgrund einer arbeitsorganisatorischen Veränderung von ihrer vorherigen Arbeitssituation mit sehr hohen zeitlichen Flexibilitätsspielräumen verabschieden musste und sich nunmehr in ihrer Tätigkeit stärker mit Kollegen zeitlich koordinieren muss, wodurch ihre individuellen Freiheitsgrade beschränkt werden und sie hierdurch eine Form der „Kränkung“ erfährt:

„Ich bin es ja gewohnt, dass ich ganz gut meine Arbeitszeiten selbst organisieren kann, dass ich auch eigentlich Urlaub nehmen kann, wann ich will im Grunde genommen, weil ich am Anfang einfach so mit dabei war und mich mit niemandem groß vernetzen musste. Und das hat sich ja jetzt sehr stark verändert, weil ich ja diese Vertretungen mache [...]. Dadurch gibt es im Moment einen Kampf. Ich wollte gerne zu einem Event fahren – auf Urlaub – [...] und ich habe das immer so gemacht, dass ich da immer überall da hinfahren konnte [...]. Und das ist jetzt eben sehr schwierig geworden, sich so etwas jetzt noch leisten zu können. Also da muss man jetzt hintenrum Absprachen treffen, wer einen jetzt da vertritt. Und es ist auch so, dass ich eher wiederkommen muss, weil ich dann wieder arbeiten muss. Und das kränkt mich persönlich. Ich hatte eben vorher hier einen sehr luxuriösen Status im Grunde genommen.“ (Frau Feldmann)

Auch wenn insgesamt festgestellt werden kann, dass die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit flexibel zu gestalten, für die Befragten eine hohe Bedeutung hat, so sagt dies nur wenig über das konkrete Arbeitszeithandeln und über die Balance von Arbeit und Privatleben aus. Zwar wird betont, dass das Privatleben einen wichtigen Stellenwert einnimmt, und es wird deutlich, dass es den Befragten wichtig ist, die lebensweltlichen Anforderungen in die Gestaltung der Arbeitszeit einfließen lassen zu können. Bei der realen Nutzung flexibler Arbeitszeiten ist aber zu erkennen, dass sich die Beschäftigten in großem Umfang auf die zeitlichen Erfordernisse der Tätigkeit oder des Betriebes einstellen und ihnen das Privatleben unterordnen. So bringt ein technischer Angestellter seine diesbezügliche Haltung auf die folgende Formel:

„Und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf: ich habe da sowieso eine andere Meinung dazu. Mich könnten die auch nachts anrufen, dann würde ich herkommen. Von daher ist das für mich überhaupt gar keine Frage.“ (Herr Völker)

Auch wenn die plakative Aussage „mich könnten die auch nachts anrufen“ im weiteren Verlauf des Interviews von diesem Gesprächspartner selbst als dramaturgische Übertreibung relativiert wird, steht sie doch als ein Extrembeispiel für eine verbreitete Einstellung unter den Interviewpartnern. Aussagen wie „wenn die Arbeit da ist, dann geht keiner“ (Herr Albers) oder „man kann ja jetzt nicht weglaufen, wenn die Arbeit noch nicht fertig ist“ (Herr Urban) belegen, dass viele Beschäftigten von sich aus betriebliche Notwendigkeiten bei ihrem Arbeitszeithandeln an prominenter Stelle berücksichtigen.

Die Bereitschaft, sich flexibel auf die zeitlichen Anforderungen des Betriebs und der Tätigkeit einzustellen und notwendige Mehrarbeit dann zu erledigen, wenn sie

anfällt, ist aber eingebettet in die mehr oder weniger explizierte Erwartung, im Rahmen einer Flexibilität auf Gegenseitigkeit die Überzeiten in ruhigeren Zeiten und nach persönlichen Präferenzen wieder auszugleichen. Ein technischer Angestellter bringt klar zur Sprache, was bei einer Vielzahl von Interviewpartnern durchschimmert:

„Bei den Arbeitszeiten muss ich natürlich sagen, dass der Arbeitgeber eine gewisse Flexibilität erwartet. Gerade in unserem Bereich müssen wir flexibel sein, d.h. ich muss von dem einen auf den anderen Tag in eine andere Schicht wechseln können. [...] So was muss dann halt möglich sein, das muss der Arbeitgeber von mir erwarten können bei dem Aufgabengebiet, das ich habe. Auf der anderen Seite sage ich natürlich für mich, dass wenn ich Flexibilität bereitstelle, ich auch Flexibilität erwarte. Vielleicht ein Beispiel dazu: Wir machen natürlich eine Menge Überzeit bei dem, was wir hier machen. Und wenn ich dann sage, ich möchte als Beispiel länger als 3 oder 4 Wochen Urlaub machen, suche mir eine Zeit, wo das auch geht und ich sage ‚Ich möchte dann mal zwei Monate wegbleiben‘, dann erwarte ich natürlich auch vom Arbeitgeber, dass der mir ein Stück weit entgegen kommt, dass er dann sagt ‚Lass uns drüber reden, lass uns das verhandeln, wir gucken auf eine Zeit, wo gerade nicht so viel los ist‘. [...] Wenn das dann in solche Zeiten reinpasst, dann sollte das auch gehen. Bisher hat das geklappt, dieses gegenüber, dass man sagt, ‚Du zeigst hier viel Flexibilität, dann gebe ich sie Dir auch‘ – also das klappt bis jetzt gut.“ (Herr Meier)

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit und ihre damit einhergehende informelle konkrete Feinjustierung zwischen Beschäftigten und – je nachdem – Kollegen oder Vorgesetzten hat ambivalente Folgen. Einerseits ermöglicht sie ein Mehr an Zeitsouveränität, indem Beschäftigte eigene Ansprüche an die Arbeitszeit herantragen können. Andererseits ist sie ein Ansatzpunkt für die Intensivierung der Leistung und Extensivierung der Arbeitszeit von Beschäftigten. In der wissenschaftlichen Diskussion werden diese Ambivalenzen unter den Stichworten der „Vertrauensarbeitszeit“ (vgl. Böhm u.a. 2004) und eines „Arbeitens ohne Ende“ (vgl. Pickshaus u.a. 2000) mit überlangen Arbeitszeiten behandelt.

Zunächst einmal ist festzustellen, dass in keinem der untersuchten Betriebe bisher Vertrauensarbeit eingeführt worden ist. Es gibt überall eine Erfassung der Arbeitszeit, was auch von keinem der Interviewpartner kritisiert wird. Vielmehr werden überwiegend ihre Vorteile betont. In diesem Sinne sieht ein technischer Angestellter gerade in der Möglichkeit zu ‚stempeln‘ ein positives Merkmal seines Arbeitsplatzes:

„Viele auch in anderen Betrieben sagen ‚Mensch, Ihr müsst stempeln, das ist ja furchtbar und wir brauchen nicht stempeln‘. Ich sage, ich bin froh, dass ich stempeln kann. Dann steht meine Arbeitszeit schwarz auf weiß und wenn ich einen Tag freihaben will, dann muss ich nicht ‚bitte, bitte‘ machen, dann sage ich ‚Hier: plus 30 Stunden, morgen bin ich nicht mehr da‘. Und das finde ich persönlich besser.“ (Herr Thies)

Die Ablehnung von Vertrauensarbeitszeit und die positive Einstellung zur Arbeitszeiterfassung überrascht, kann sie doch als ein Instrument zur Überwachung und fremdbestimmter Kontrolle durch den Arbeitgeber interpretiert und empfunden

werden. Dies lässt sich aber dadurch erklären, dass Beschäftigte sehr wohl sehen, dass die Flexibilisierung von Arbeitszeiten ein zweiseitiges Schwert ist. Dies kommt – wenn auch ungewöhnlich reflektiert – in der folgenden Analyse eines technischen Angestellten zum Ausdruck:

„Ich sehe das eigentlich so, dass das in diesem Unternehmen sehr gut geregelt ist, und ich persönlich positive Erfahrungen mit der flexiblen Arbeitszeit gemacht habe. Meine Erfahrung ist – auch mit anderen Leuten in andern Unternehmen und das, was man so liest und hört –, dass ich mir denke, dass mit dieser zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitnehmer auch der Verlierer dabei ist, weil auf den Arbeitnehmer da auch ganz schön Druck ausgeübt werden kann. D.h., dass man ihm sagt ‚Du hast hier flexible Arbeitszeiten‘, man gibt ihm sehr viele Aufgaben, die er in einer normalen, geregelten Arbeitszeit eigentlich gar nicht abarbeiten könnte, und macht das ganze auch so ein bisschen mit schlechtem Gewissen und ‚Naja, Du kannst ja mal ein bisschen länger bleiben‘ usw. usw. So läuft das also ganz oft. Und die Gefahr, die allgemeine Gefahr besteht darin, dass der abhängige Arbeitnehmer oftmals eigentlich der Verlierer dabei ist. Und das ist mir in diesem Unternehmen noch nicht passiert. [...] Das ist eigentlich ein Glücksfall. Aber die Gefahr sehe ich schon dabei in der ganzen Flexibilisierung. Dass das auch sehr stark ausgenutzt werden kann – sagen wir mal so.“ (Herr Xaver)

In diesem Statement zeigt sich, dass eine positive Bewertung flexibler Arbeitszeiten sehr stark mit der Unternehmenskultur zusammenhängt. Ähnliches tritt bei einer kaufmännischen Angestellten zu Tage, die sich gegenüber einem Modell von Vertrauensarbeitszeit aufgeschlossen zeigt, wenn die Idee der Vertrauensarbeitszeit und die gelebte Praxis wirklich kongruent wären. Sie erwartet aber, dass die Umstellung von einem Kontenmodell mit Arbeitszeiterfassung auf Vertrauensarbeitszeit noch immer vom Misstrauen des Unternehmens, bzw. von Vorgesetzten und Kollegen, bei einer gleichzeitig weiter bestehenden Rechenschaftspflicht von Arbeitnehmern geprägt sein würde, so dass das Fehlen einer Arbeitszeiterfassung zuerst zu einem „schlechten Gewissen“ auf Seiten der Mitarbeiter und schließlich zu deren Mehrarbeit führe. Sie kommt daher zumindest derzeit zu einem klaren Votum für die Erfassung von Arbeitszeiten:

„So ist das eine klare Sache. Man kann das nachvollziehen, keiner braucht sich zu rechtfertigen, ein schlechtes Gewissen zu haben, sich irgendwelche Stunden aufschreiben, bitten, dass er zum Arzt gehen darf, und und und.“ (Frau Geiger)

Der Wunsch nach einer Arbeitszeiterfassung und die Bereitschaft zu Mehrarbeit müssen sich allerdings nicht gegenseitig ausschließen. Bei den Befragten ist festzustellen, dass ein Teil von ihnen den Verfall von Überstunden billigend in Kauf nimmt. Als Begründungen werden die erreichte betriebliche Position, die Gehaltsstufe oder die Vorbildfunktion als Führungskraft genannt, die Arbeitszeiten mit sich brächten, die das vertraglich festgelegte Maß überschreiten. Auch Hoffnungen auf einen Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie stellen ein Motiv für nicht unmittelbar vergütete Mehrarbeit dar. Insofern ist bei vielen Beschäftigten ein Arbeitszeitverhalten wahrzunehmen, in dem ein reziprok-informeller Tausch von Mehrarbeitszeit

gegen hohe Vergütung, Führungsverantwortung und Aufstiegsversprechen nach wie vor eine große Rolle spielt. Ebenfalls ist der Tausch von Mehrarbeit gegen Arbeitsplatzsicherheit zumindest in einigen Fällen als Motiv zu erkennen. Diese Arbeitszeitpraxis und die Beweggründe von Befragten verweisen darauf, dass es noch immer einen engen Konnex von angenommener Leistungsbereitschaft und -fähigkeit sowie der Länge der tatsächlichen wöchentlichen Arbeitszeit gibt. Das bezieht sich sowohl auf die eigene Selbstwahrnehmung und Selbstbeschreibung von Beschäftigten als auch auf die bestehenden Unternehmenskulturen. Neben diesen schon fast als klassisch zu bezeichnenden Faktoren stellt Spaß an der Arbeit eine weitere Triebfeder für Mehrarbeit dar. Besonders ist das in solchen Situationen zu erkennen, in denen eine intrinsische Arbeitsmotivation mit einer Tätigkeit zusammenfällt, die ein großes subjektives Engagement verlangt und mit entsprechenden Freiheitsgraden und Verwirklichungspotentialen kombiniert. Dieses Setting bildet den idealen Nährboden für überlange Arbeitszeiten und Erscheinungen von Arbeitssucht (Peter 2002; vgl. auch Heide 2002).

Bei den Einstellungen zur Arbeitszeit lassen sich quer durch alle Qualifikationsniveaus Ambitionen feststellen, die auf Flexibilitätsspielräume in der individuellen Gestaltung der Arbeitszeit abstellen. Allerdings unterscheiden sie sich deutlich nach den jeweiligen konkreten zeitlichen und organisatorischen Anforderungen der Tätigkeit. Erstaunlicherweise messen dabei gerade die Befragten in einer Arbeitssituation, die durch rigide betriebliche Anforderungen und eine enge Einbindung in einen kollektiven Arbeitsprozess bestimmt wird – wie etwa der industriellen Fließproduktion –, den Möglichkeiten einer Arbeitszeitgestaltung nach individuellen Zeitbedürfnissen keinen besonders hohen Stellenwert bei. Demgegenüber stellen zeitliche Spielräume für die Gesprächspartner mit einer langzyklischen Tätigkeit, in der es keine oder geringe Abstimmungsnotwendigkeiten mit Kunden oder Kollegen gibt, wie exemplarisch bei der Projektarbeit von Ingenieuren beobachtbar, ein hohes Gut dar.

Erhebliche Unterschiede hinsichtlich der Haltung zur Arbeitszeit ergeben sich auch aus den Haushaltsarrangements und der familiären Lebenssituation. Hier lässt sich feststellen, dass diejenigen Beschäftigten, die weniger strikten lebensweltlichen Anforderungen gerecht werden müssen, ein ausgeprägteres Flexibilitätsverhalten an den Tag legen. Ein Ingenieur etwa, der eine Wochenendehe ohne Kinder führt, macht deutlich, dass es ihm nur wichtig sei, am Freitag frühzeitig den Arbeitsplatz verlassen zu können, während es für ihn in der Woche „weniger interessant“ sei, wann und wie lange er arbeite.

Demgegenüber stellt sich die Situation gänzlich anders dar, wenn neben der Erwerbsarbeit auch die Betreuung von Kindern sichergestellt werden muss. Hier werden flexible, von Beschäftigten beeinflussbare Arbeitszeiten zu einer konstitutiven Bedingung. Eine alleinerziehende Angestellte bringt dies prägnant zum Ausdruck:

„Wenn ich keine flexiblen Arbeitszeiten hätte, müsste ich aufhören zu arbeiten – fertig ist.“ (Frau Claasens)

Die Aufweichung des traditionellen Haushaltsmodells mit männlichem Haupternährer und primär weiblicher Zuständigkeit für die Kinderbetreuung stellt im untersuchten Sample die Ausnahme dar. Auch wenn Mütter von Kindern im betreuungsintensiven Alter einer Erwerbstätigkeit nachgehen, wird diese bis auf wenige Ausnahmen im wesentlichen – mitunter als „Familienrotation“ – an den zeitlichen Erfordernissen der männlichen Erwerbstätigkeit ausgerichtet. Es fällt auf, dass Väter mit verbindlichen Betreuungsaufgaben ebenso wie erwerbstätige Mütter eher an verlässlichen Arbeitszeiten interessiert sind, die an ihren jeweiligen privaten Anforderungen ausgerichtet werden können. Vor allem, wenn die Kinderbetreuung nicht flexibel an Dritte (Verwandte, Bekannte, Betreuungspersonal etc.) delegiert werden kann, resultiert bei diesen Befragten nur eine begrenzte Bereitschaft und Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit an kurzfristige Mehrarbeitsbedarfe von Betrieben anzupassen.

6.1.4 Fazit

Die dargestellten Befunde machen deutlich, dass Ansprüche aus der Arbeitskraftperspektive nach wie vor eine nicht zu vernachlässigende Relevanz haben. Dies ist generell darauf zurückzuführen, dass die Befragten ihre Reproduktion über ihre abhängige Beschäftigung sicherzustellen haben. Dieser Umstand drückt sich auch darin aus, dass die Existenz eines Arbeitsplatzes als grundlegend empfunden und Arbeitslosigkeit mit gesellschaftlichem Abstieg und sozialer Exklusion gleichgesetzt wird. Einige Interviewpartner, vor allem diejenigen mit guten Chancen auf dem Arbeitsmarkt, stellen dabei eher auf ihre allgemeine Beschäftigungsfähigkeit ab, während der Mehrheit die Sicherheit des gegenwärtigen Arbeitsplatzes am Herzen liegt. Vor dem Hintergrund der Verlagerung von Produktionsstandorten, Reorganisations- und Rationalisierungsmaßnahmen und den damit einhergehenden Massenentlassungen nimmt die Beschäftigungssicherung in den Augen vieler Gesprächspartner eine zentrale Rolle ein und disponiert teilweise zu einer konzessiven Haltung bei den Themen Vergütung bzw. Arbeitszeit. Die Vergütung selbst hat für eine große Zahl der Befragten den Charakter eines „Hygienefaktors“. Das diesbezüglich hohe absolute Niveau in den untersuchten Branchen und Betrieben wird zwar begrüßt, löst in der Bewertung der Arbeitssituation aber tendenziell keine großen Begeisterungstürme aus, weil es als normal oder üblich gilt. Eine thematische Relevanz hat die Vergütung deshalb vor allem dann, wenn Einkommenseinbußen drohen oder wenn symbolische Gerechtigkeits- und Anerkennungsbedürfnisse verletzt werden. Auch hinsichtlich der Arbeitszeit gelten die etablierten Möglichkeiten zu ihrer flexiblen Gestaltung als normal. Formelle kollektivvertragliche Vereinbarungen treten aber in der Relevanz für Beschäftigte hinter deren konkrete und informelle Regulierung und Aushandlung mit Vorgesetzten, Kollegen etc. zurück. Für das Selbstverständnis der Beschäftigten spielen die Chancen, zeitliche Anforderungen aus der Privatsphäre in der Arbeitszeitgestaltung zu berücksichtigen, eine wichtige Rolle. Es ist aber bei

einem Großteil der Beschäftigten ein Arbeitszeithandeln festzustellen, das die zeitlichen Bedarfe der Tätigkeit oder des Betriebs von sich aus als prioritär berücksichtigt und das Privatleben der Arbeit untergeordnet.

6.2 Ansprüche aus der „Subjektperspektive“

Die bisherigen Ausführungen zur Sicherheit des Arbeitsplatzes, zur Vergütung und zur Arbeitszeit bezogen sich auf die klassischen Ansprüche von Beschäftigten aus der „Arbeitskraftperspektive“. Beschäftigte sind aber auch Subjekte, die spezifisch eigensinnige Erwartungen an den Arbeitsplatz herantragen. Diese Aspekte aus der „Subjektperspektive“ wurden in den Interviews hinsichtlich der subjektiven Bedeutung der Stichpunkte „Spaß an der Arbeit“, „Selbstbestimmtes Arbeiten“ und „individuelle Mitsprachemöglichkeiten“ thematisiert, die weniger trennscharfe Kategorien bilden – und bilden sollten – als vielmehr fließende Übergänge beinhalten.

6.2.1 Spaß an der Arbeit

Auf die Bitte, die subjektive Wichtigkeit des „Spaß an der Arbeit“ zu taxieren und zu kommentieren, wurde ersichtlich, dass dieser Aspekt eine grundlegende Rolle für die Beschäftigten spielt. „Spaß an der Arbeit? Ja, wer da sagt, das ist unwichtig, ja, der tut mir dann leid“ (Herr Urban) – so bringt es ein Interviewter auf den Punkt.

Auffallend viele Gesprächspartner stellen aber ihren Einlassungen den einschränkenden Hinweis voran, dass sie ihre Tätigkeit nicht als ein Element einer „Spaßgesellschaft“ begreifen. So äußerte sich ein technischer Angestellter:

„Bei Spaß an der Arbeit habe ich auch nicht ‚sehr wichtig‘ angekreuzt, weil ich nicht will, dass hier der Eindruck entsteht, dass das hier so eine Spaßgesellschaft ist oder dass wir nur zum Lachen herkommen. Spaß und Lust und Laune muss schon da sein auf der Arbeit. Wobei das nicht der Hauptfokus sein kann. Man kann nicht nur die ganze Zeit dasitzen und sich auf die Schenkel klopfen und was das alles toll ist, sondern es geht auch um den Inhalt. Und der sollte auch im Vordergrund stehen und deshalb ist es nicht ‚sehr wichtig‘.“ (Herr Völker)

Diese weit verbreitete Haltung oder auch der Hinweis, Spaß sei eine Ressource, mit der die Effizienz des Arbeitens letztlich gefördert werde, können als Indiz dafür gewertet werden, dass eine gewisse „protestantische Arbeitsethik“ (Weber) fortbesteht, in der Erwerbsarbeit mit Disziplin, Unterordnung, Pflichterfüllung und mitunter auch Mühsal verknüpft ist. Diese Arbeitsethik steht aber in den Augen der Interviewpartner in keinem unüberwindbaren Gegensatz dazu, auch subjektive Befriedigung und Wohlbefinden in der Erwerbsarbeit zu suchen und zu finden. Die überwiegende Mehrzahl der Befragten nimmt gegenüber der Arbeit keine gleichgültige Position ein, wie sie etwa für den gewerblichen Bereich unter tayloristischen Bedingungen in den Studien zum „Affluent Worker“ (Goldthorpe u.a. 1970) beschrieben und betont wurde. Die Arbeit gilt den Interviewpartnern nicht als ein Teil des Lebens, in dem sie

ausschließlich fremdbestimmte Funktionszumerkungen zu akzeptieren haben, um ihr materielles Überleben sicherstellen und sich lediglich in der Privatsphäre entfalten zu können. Ein technischer Angestellter schildert exemplarisch – und sehr reflektiert – diese Einstellung mit Blick darauf, dass schon allein aufgrund des zeitlichen Ausmaßes der Berufstätigkeit ganzheitliche Zufriedenheit auch eine akzeptable Arbeitssituation voraussetze:

„Es ist mir sehr wichtig, dass ich ein zufriedener und ausgeglichener Mensch bin. Und wenn ich das in der Arbeit überhaupt nicht bekommen kann, dann kann ich ja nicht auf der einen Seite im Arbeitsleben ein völlig unzufriedener Mensch sein und gleichzeitig im Privatleben bin ich aber zufrieden. Das kann ich mir nicht vorstellen, dass ich das so ausgleichen kann. Ich glaube, man muss generell, um ein zufriedener Mensch zu sein, auch in der Arbeit eine gewisse Zufriedenheit erlangen. [...] Und wenn das zu stark auseinander geht, dann kann das nicht funktionieren. [...] Das ist ja ein großer Anteil vom Leben. Wenn man bedenkt – schlafen tut man ja auch noch ein bisschen – dann rechne mal aus, was da noch über bleibt. Das ist ja höchstens noch genauso viel, weniger vielleicht sogar.“ (Herr Xaver)

Das Item „Spaß an der Arbeit“ hat sich in den Interviews insofern als problematisch erwiesen, als hier erhebliche Interpretationsmöglichkeiten für die Interviewpartner bestanden. Aus den Äußerungen auf diese wenig spezifische Frage lässt sich jedoch ableiten, dass Beschäftigte mit „Spaß an der Arbeit“ unterschiedliche Aspekte assoziieren, die von einem guten Betriebsklima über eine abwechslungsreiche Arbeitssituation bis hin zu einer Tätigkeit reichen, die intellektuelle und fachliche Herausforderungen bereithält.

Viele Befragte heben hervor, dass sie in einer sozialen Umgebung arbeiten, die von Kollegialität geprägt ist. Ein gutes Verhältnis zu den Kollegen ist ihnen wichtig, um nicht „mit Bauchschmerzen“ zur Arbeit zu kommen. Ein Arbeitsklima, das davon bestimmt ist, dass Beschäftigte sich auf Kosten anderer zu profilieren versuchen oder Mobbing betreiben, würden die meisten als einen Zustand begreifen, der den „Spaß an der Arbeit“ grundlegend torpediert und dringlichen beruflichen Veränderungsdruck induziert. Dies unterstreicht die Bedeutung der sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz, die als notwendige Bedingung für die Zufriedenheit in der Arbeit gelten (vgl. Peter 1993).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Abwechslung in der Tätigkeit. Hochgradig strukturierte und repetitive Aufgaben werden als eine negative Kontrastfolie beschrieben, die zu erheblicher Unzufriedenheit führen würde. Dies kommt besonders bei denjenigen Befragten zum Ausdruck, die über biographische Erfahrungen mit eben einer solchen unbefriedigenden Arbeitssituation verfügen. So verweist ein technischer Angestellter darauf, dass er zwischenzeitlich in einer sehr restriktiven Tätigkeit an einem Fließband der Serienfertigung beschäftigt war, unter der er subjektiv sehr gelitten hat und die ihn bewog, sich beruflich zu verändern:

„Das ist für mich damals keine anspruchsvolle Arbeit gewesen. Weil ich wusste, was ich heute mache, und ich wusste, was ich in zwei Jahren mache: immer das Gleiche. [...] Ich kenne viele Leute damals, die ganz normale Handwerker waren und die dann in dem Bereich angefangen haben und nach zwei Monaten haben die das Handtuch geworfen, weil die mit der Arbeit nicht klarkamen. Weil das sind dann Klempner gewesen und die waren vorher irgendwo auf dem Bau und haben da selbstbestimmt gearbeitet. Und dort [am Fließband; A.H.] wurde ihnen dann ja jeder Handgriff erzählt ‚So und so musst Du das machen‘. Und das ist nicht jedermanns Sache und da wäre ich auch bald daran zerbrochen.“ (Herr Urban)

Eng verknüpft mit dem Abwechslungsreichtum der Tätigkeit sind die mit ihr einhergehenden Herausforderungen. Sie werden als Chancen betrachtet, intellektuell beweglich zu bleiben, weil sie „gut für den Geist sind und fit halten“ (Herr Urban). Wechselnde Anforderungen und zu lösende Probleme sorgen in den Augen vieler Befragter dafür, dass sich die Eintönigkeit in der Arbeit in Grenzen hält, erworbene Qualifikationen zur Anwendung gebracht werden können und Chancen zur Erweiterungen des fachlichen Horizonts gegeben sind. Diese Möglichkeiten führen insgesamt dazu, dass sich die Interviewpartner weniger als inferiore Elemente eines fremdbestimmten Arbeitszusammenhangs begreifen, sondern als beitragsfähige Mitarbeiter erleben und hierdurch Anerkennung im sozialen betrieblichen Umfeld erreichen können.

6.2.2 Autonomie in der Arbeit

Werden abwechslungsreiche Tätigkeiten, neue Herausforderungen und die damit einhergehenden Chancen, sich persönlich weiterzuentwickeln, von den Gesprächspartnern als wichtige Elemente genannt, die sie mit „Spaß an der Arbeit“ in Verbindung bringen, so lassen sich die Statements zur Frage nach der subjektiven Bedeutung von „selbstbestimmtem Arbeiten“ in eine ähnliche Richtung interpretieren. Freiheitsgrade in der Arbeitsausführung und Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen, werden von der Mehrzahl der Beschäftigten als außerordentlich wichtig angesehen und bei der Bewertung der Arbeitssituation hervorgehoben. Rigide und monotone Formen der Arbeitsorganisation werden hingegen sehr kritisch gesehen. Von besonderer Bedeutung ist hierbei, dass offensichtlich bei vielen Beschäftigten ein Autonomiebedürfnis vorhanden ist, das sich nicht ohne weiteres mit einem System von „Befehl und Gehorsam“ (Glißmann/Peters 2001: 43) vereinbaren lässt. So bringt ein Arbeiter sein Unbehagen damit, nur als Befehlsempfänger zu agieren, in den folgenden Worten prägnant zum Ausdruck:

„Wichtig ist, dass ich mein eigener Herr bin. Ich kann es schlecht haben, wenn einer sagt ‚Das machst Du jetzt‘ oder so. Da habe ich echt Schwierigkeiten mit.“ (Herr Zander)

Das basale Bedürfnis, relativ autonom auf die eigene Arbeitsorganisation und -leistung zugreifen zu können, kommt auch bei einem technischen Angestellten zum Tragen. Er genießt es sichtlich, sich eine fachliche Kompetenz angeeignet und eine

berufliche Position erreicht zu haben, die seine Handlungen kaum noch kontrollierbar machen:

„Ich kann von mir selbst eigentlich sagen, dass ich sehr selbstbestimmt bin. Das hat zwei Ursachen. Das eine ist aufgrund der Position, dass ich jetzt für dieses Projekt [...] die Projektleitung habe und innerhalb meines Projektes eigentlich autonom agieren kann. Der andere Grund ist, dass mir eigentlich auf Basis der fachlichen Kompetenz da kaum einer reinreden kann, weil ich einfach die besseren Argumente habe. Ich sage mal, da gibt es in meinem Arbeitsfeld nur wenige, die mehr Know-How haben als ich – ohne angeben zu wollen. Das verschafft einem dann auch einen gewissen Grad an Autonomie. Letzten Endes ist auch keiner da, der jetzt beurteilen kann, wenn ich etwas mache, ob ich das dann im Schweiß meines Angesichts gemacht habe oder ob ich das locker nebenbei mit den Füßen auf dem Tisch gemacht habe. Das ist einfach so. Und von daher hat man einfach ein gewisses Maß an Selbstbestimmung an der Stelle. Und das ist mir eigentlich auch wichtig. Ich mag es eigentlich nicht, wenn man mir an der Stelle dann reinredet.“ (Herr Plett)

Bei dieser Aussage wird deutlich, dass die Autonomieerfahrungen im Arbeitsprozess immer auch in Verbindung stehen zu den Kontrollmöglichkeiten durch Vorgesetzte und Kollegen und den ihnen gegenüber bestehenden Rechenschaftspflichten. Der verbreitete Wunsch von Beschäftigten nach Arbeitsformen, die nicht auf enge Tätigkeitszuschnitte und unmittelbare Kontrolle ausgerichtet sind, ist allerdings nur die eine Seite der Medaille. Die Freiheit von dezidierten Vorgaben wird bei sehr vielen Befragten von einer Orientierung begleitet, die darauf zielt, sich individuell in den Arbeitsprozess und das Unternehmen einbringen zu können: „Dass man die Unternehmensprobleme auch so ein bisschen zu seinen Problemen macht und abhaken will“ (Herr Xaver) – so die Formulierung eines technischen Angestellten. Diese enge Verknüpfung von Autonomiebestreben und effizienzoptimierender Selbststeuerung und Partizipation kommt sehr gut bei einem kaufmännischen Angestellten zum Ausdruck, der lobend darauf hinweist, dass er sein konkretes Vorgehen im Rahmen von Zielvereinbarungen eigenverantwortlich gestalten könne.

„Dass ich mir meine Arbeit frei einteilen kann, dass mir mein Vorgesetzter auch Verantwortung überträgt und ich auch innerhalb meiner Kompetenzen arbeiten kann [...], das ist mir auch sehr wichtig. Und das genieße ich hier auch, dass ich hier meine Ziele bekomme oder wir die Ziele vereinbart haben, dann lässt mein Chef mich auch erst mal in Ruhe und dann kann ich erst mal arbeiten. [...] Aber ansonsten mit der freien Zeiteinteilung, so zu arbeiten, wie ich denke, das ist mir sehr wichtig, weil dann fühle ich mich frei und dann bin ich nirgendwo eingeengt. Und dann ist es mir egal, ob ich mal eine halbe Stunde länger arbeite oder eine Stunde. Wenn ich gerade in einer Sache drin bin und meine, ich müsste da jetzt mehr Arbeit investieren, dann mache ich das auch.“ (Herr Kramer)

Die emphatische Betonung, sich in kontextgesteuerten Arbeitsformen als „frei“ zu empfinden, fällt bei diesem Interviewpartner besonders ins Auge und veranlasst zu einer ambivalenten Bewertung. Auch wenn dieses Autonomiegefühl auf der einen Seite arbeitspolitisch bedenklich erscheint, da sich in dem Zitat das Risiko überlanger

Arbeitszeiten ohne explizite, fremdbestimmte Anordnung und ein „Arbeiten ohne Ende“ andeutet, so ist auf der anderen Seite das Autonomiebedürfnis auch in der Arbeit zumindest bei diesem Befragten so stark ausgeprägt, dass die Rücknahme von durch Zielvereinbarungen flankierten Gestaltungsspielräumen vermutlich als ‚Einkengung‘ und Rückschritt interpretiert werden würde.

Die voranstehend behandelten empirischen Sachverhalte verweisen auf eine verbreitete Einstellung von Arbeitnehmern, die von einer „Beitragsorientierung“ gekennzeichnet ist, die als eine intrinsische Hingabe an das Wohl des Unternehmens vormals für den kleinen Bereich von hochqualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften reserviert zu sein schien (Kotthoff 1997). Die Einstellung vieler Beschäftigter ist zudem von dem Wunsch geprägt, sich nicht als bloß exekutives Funktionselement innerhalb einer vorgegebenen Arbeitsorganisation und Hierarchie wiederzufinden. Auch wenn dies in unterschiedlichen Beschäftigtengruppen in Art und Ausmaß variiert, so deutet das empirische Material dennoch auf Momente eines „betriebsbürgerschaftlichen“ Selbstverständnisses von Beschäftigten hin. Dieses Selbstverständnis ist dadurch charakterisiert, dass die Unterwerfung unter ein betriebliches Herrschaftsverhältnis abgelehnt und stattdessen verlangt wird, als selbstständige Arbeitskräfte, als beitragsfähige Mitglieder und als mündige „Betriebsbürger“ (Kotthoff 1994: 166) eines betrieblichen Gemeinwesens anerkannt und respektiert zu werden.

6.2.3 Partizipation

Die Befunde belegen ein ausgeprägtes Interesse an einer „Partizipation in der ersten Person“, die auch Ausgangspunkt der Diskussion um den „Bürgerstatus“ oder die „Bürgerrechte“ im Betrieb waren (Müller-Jentsch 1994; Matthies u.a. 1994; Mathies 1999). Zurückhaltung ist allerdings geboten, hieraus Motive und Ambitionen von Beschäftigten ableiten zu wollen, die auf eine Diskursivierung und Demokratisierung betrieblicher Machtausübung und Herrschaftsverhältnisse zielen (vgl. auch Peter 2000), die semantisch mit dem Begriff des „Bürgers“ – hier im Sinne eines politisch interessierten und engagierten „Citoyen“ – konnotiert sind. Gefragt nach dem subjektiven Stellenwert „individueller Mitsprachemöglichkeiten“ wurde zunächst einmal deutlich, dass die Interviewpartner zwischen einer unmittelbaren Mitsprache im konkreten Arbeitsumfeld und einer Beteiligung auf einer weiträumigeren betrieblichen Ebene unterscheiden.

Die Mitsprache im unmittelbaren Umfeld, im Team oder der Gruppe und die Möglichkeiten, eigene Ideen in den Arbeitsprozess einzubringen, wird von vielen Beschäftigten als konstitutiv oder zumindest als wichtig für ihre Tätigkeit angesehen. Die diesbezüglichen Äußerungen changieren aber nach der Qualifikation und dem Tätigkeitszuschnitt. Es fällt auf, dass die Beschäftigten, die in eine rigidiere Arbeitsorganisation eingebunden sind, den Stellenwert konkreter Beteiligungsmöglichkeiten besonders betonen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass die neotayloristische Wende seit Mitte/Ende der 90er Jahre (vgl. Springer 1998; Gerst 1999) in ihrer konkreten

Arbeitssituation unmittelbar spürbar geworden ist, in deren Folge ihre Partizipationschancen reduziert wurden und nach wie vor bedroht sind. Sie formulieren ihre Ansprüche daher aus einer Defensivposition, indem sie Rechtfertigungen und Begründungen dafür liefern, die noch bestehenden Mitsprachemöglichkeiten abzuschern. Demgegenüber sind Mitsprachemöglichkeiten vor allem für hochqualifizierte Arbeitskräfte und solche, die in Organisationsformen arbeiten, die auf direkte Partizipation ausgerichtet sind, zwar wichtig, haben aber keine derart ausgeprägte explizite Relevanz. Sie werden als normal, als zur Aufgabe und Tätigkeit gehörend, begriffen.

Während die Beteiligung im unmittelbaren Arbeitsumfeld für die Beschäftigten einen hohen Stellenwert hat, spielen für sie Forderungen kaum eine Rolle, die auf individuelle Mitbestimmung auf gesamtbetrieblicher Ebene abstellen und sich auf alternative Partizipationsformen (Runde Tische, Ältestenräte etc.) jenseits der etablierten kollektiven Akteure – wie Gewerkschaften und in diesem Zusammenhang vor allem Betriebsräten – beziehen. Hierfür lassen sich drei miteinander verwobene Motive erkennen: ein schlichtweg fehlendes Interesse, die akzeptierte Unterordnung unter eine betriebliche Hierarchie oder die Einschätzung, individuell aus der vorhandenen Position heraus keine Veränderungen bewirken zu können.

Partizipative Selbstbeschränkung aufgrund eines mangelnden Interesses an erweiterter Mitsprache kommt neben der lapidaren Aussage eines Ingenieurs „Zielansagen ist für mich Unternehmenspolitik. Für Politik bin ich nicht zuständig. Mache ich auch nicht, will ich auch nicht“ (Herr Thies), bei einem kaufmännischen Angestellten sehr gut zum Ausdruck:

„Was den eigenen Bereich angeht, ist mir das auch wichtig, dass ich wahrgenommen werde, dass ich für voll genommen werde im Sinne von, wenn ich denke, dass es irgendwo Probleme gibt, dass man dann auch darauf hört und das nicht runtergespielt wird. Wenn ich das jetzt aber hier in den Gesamtzusammenhang einordne, dann sind mir die individuellen Mitsprachemöglichkeiten eher weniger wichtig. [...] Ich muss es nicht und manchmal habe ich nicht so das Bedürfnis unbedingt, Mitsprachemöglichkeiten haben zu müssen.“ (Herr Behr)

In diesem Statement wird deutlich, dass sich der sehr wohl bestehende betriebsbürgerschaftliche Anspruch, ‚für voll genommen zu werden‘ und problematische Aspekte ansprechen zu können, eher auf das direkte Umfeld beschränkt. Der Wunsch nach einer individuellen Partizipation im „Gesamtzusammenhang“ jenseits des unmittelbaren Arbeitsplatzes, des eigenen Teams oder der eigenen Abteilung ist dagegen weniger stark vorhanden.

Die zweite Facette begrenzter Partizipationsambitionen, die Respektierung und Befolgung von Entscheidungen, die an einer anderen Stelle der betrieblichen Hierarchie getroffen wurden, wird exemplarisch bei einem technischen Angestellten deutlich:

„Das ist schon in Ordnung. [...] Wenn eine Anordnung kommt, dass irgendwelche Verfahren umzustellen sind von ‚so und so‘ auf ‚das und das‘, dann finde ich das nicht in Ordnung, wenn ich aufgrund meiner jahrelangen Erfahrung jedes mal meinen Senf dazugebe. Wenn jemand entscheidet, das wird ab jetzt so gemacht, dann ist das manchmal auch so. Dann wird derjenige sich da schon seine Gedanken darüber gemacht haben. Da muss ich dann nicht meinen Senf dazugeben, d.h. ich muss da nicht unbedingt mit-sprechen.“ (Herr Völker)

Die Einstellung dieses Interviewpartners erinnert in gewisser Weise an eine obrigkeitsstaatliche Haltung, indem er sich dagegen ausspricht, die vorhandene betriebliche Ordnung und die daraus resultierenden Entscheidungen durch individuelle Beiträge in Frage zu stellen oder gar zu konterkarieren. Ein anderer Arbeiter bringt dies auf die Kurzformel: „Die geben uns die Sachen vor und so hat es zu sein“ (Herr Asmusen).

Der begrenzte Stellenwert gesamtbetrieblicher Mitwirkung ist aber nicht nur einem mangelnden Interesse und einer Unterordnung unter hierarchische Vorgaben geschuldet, sondern resultiert auch aus Überlegungen, die die eigenen Kompetenzen und Aufgaben für ungeeignet halten, umfangreichere Veränderungen anstoßen oder vornehmen zu können. Manche Interviewpartner bringen zum Ausdruck, dass sie bei etwaigen Missständen immer nur einen begrenzten Blick auf die gesamten relevanten Faktoren hätten, die jenseits der unmittelbaren Arbeitsituation liegen, so dass sie nicht erwarten könnten, dass ihre Vorschläge umgesetzt werden. Diese Auffassung bedeutet in letzter Konsequenz, dass größere Unternehmensentscheidungen für einen begrenzten Personenkreis betrieblicher Experten mit adäquaten Informationen und Weitblick – klassischerweise dem Management, mitunter wird in diesem Zusammenhang von Interviewpartnern auch auf den Betriebsrat angespielt – reserviert bleiben. In eine ähnliche Richtung argumentiert ein Ingenieur, der die gewachsene Struktur in größeren Unternehmen für nur sehr schwer veränderbar hält. Sie könnten allenfalls von höheren Führungskräften, keinesfalls aber von ihm selbst in seiner jetzigen Position modifiziert werden, so dass er diesbezüglich auch keine Partizipationsambitionen hat:

„Es ist immer so in großen Unternehmen, wo man auch hinkommt, dass eine Struktur vorgegeben ist. Und ein System kann man nicht ändern. Man kann intern was klären und mit Sachen anders umgehen. Aber ein System kann man grundsätzlich nicht ändern. Dafür sind wir nicht die Mitarbeiter. Ein System ist vorgegeben, das ist über Jahre so gewachsen. Und versuche da mal eine Veränderung reinzubringen. Das dauert Jahre. Und dann kann das nur Top-down kommen und nicht von unten. Und da wird bestimmt kein Mitarbeiter gefragt, der keine höhere Führungskraft ist. Intern, in unserem Kreis, da haben wir das, aber im System nicht. Ich möchte kein System ändern. Das gelingt mir nicht.“ (Herr Wagner)

Auch wenn die dafür angegebenen Gründe abweichend sind, lassen sich bei den Befragten insgesamt keine Ambitionen feststellen, die auf eine Partizipation zielen, die über die betrieblich angebotenen bzw. von der Tätigkeit ausgehenden Beteili-

gungsofferten hinausgehen und in Konkurrenz zu den gewohnten Bahnen repräsentativer Mitwirkung von Arbeitnehmern treten würden. Das unternehmerische Direktionsrecht und die Entscheidungshoheit von Management und Vorgesetzten werden quer durch alle Qualifikationsniveaus nicht in Frage gestellt. Formulierungen, die den „demokratischen Betrieb“ in Aussicht stellen (Müller-Jentsch 1994) oder große Hoffnungen in einen „Diskurs im Betrieb“ (Matthies 1999) setzen, sind daher zurückhaltend zu bewerten. Zwar lassen sich bei vielen Interviewpartnern sehr wohl Elemente eines betrieblich-bürgerschaftlichen Selbstverständnisses konstatieren und zahlreiche Beschäftigte verlangen vom Management eine transparente und offene Kommunikationspolitik, die zumindest die Ansprüche nach informatorischer Beteiligung befriedigt, die ja auch außerhalb der Arbeitswelt das Fundament staatsbürgerlichen Engagements bildet. Den Betrieb als Ganzes fassen die Befragten aber nicht über ein direktes individuelles Partizipationsinteresse – es sei denn als mandatiertes Mitglied der Repräsentativorgane von Betriebsrat oder Vertrauenskörper – ins Auge. Insofern könnte hier von einem „Bürgerstatus mit begrenzter Reichweite“ oder von einer „teilautonomen Subordination“ gesprochen werden, innerhalb derer zwar Autonomiespielräume in der Arbeit gesucht und gefordert werden, die Unternehmensprärogative jedoch unangetastet bleiben.

„Teilautonome Subordination“ schließt jedoch keineswegs aus, dass das Verhalten von Management und Führungskräften, die Unternehmensstrukturen und die Unternehmenspolitik von den Beschäftigten kritisch beobachtet werden. Diese Aspekte stellen vielmehr wesentliche Quellen von Unzufriedenheiten und Optimierungsbedarfen dar, wie sie von den Interviewpartnern geäußert werden.

Erstens stellen viele Befragte sehr hohe Ansprüche an das Führungsverhalten von Vorgesetzten. Dies bezieht sich zum einen auf die Binnenbeziehungen von Führungskraft und Mitarbeitern. Im Zusammenschnitt aus den unterschiedlichen Statements der Gesprächspartner schält sich das Bild eines idealen Vorgesetzten heraus, der seine Mitarbeiter nicht als „lästig“ empfindet, sondern gerne und bereitwillig für fachliche Beratung bereitsteht und sich um die Förderung und Entwicklung individueller Potentiale und Stärken seiner Mitarbeiter kümmert. Zudem soll er den Beschäftigten den Rücken stärken und sich nach außen hinter sie stellen, auch wenn eine Entscheidung sich im nachhinein als problematisch erweist und von anderen Stellen kritisiert wird. Wichtig ist den Befragten zudem eine partizipative Führungskultur von Vorgesetzten, innerhalb derer sie über ein „offenes Ohr“ für etwaige Problembeschreibungen und Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeiter verfügen sollen. Ein Arbeiter lobt zum Beispiel einen seiner Vorgesetzten, der gerade keiner dieser „Industrieschauspieler“ sei, die lediglich auf Mitsprachemöglichkeiten abstrakt hinweisen, diese aber nicht leben und konkret umsetzen würden:

„Solche Leute brauchen wir, die wirklich offen auf die Mannschaft zugehen und sagen, Leute, wenn Ihr Probleme habt, kommt zu mir, wenn Ihr der Meinung seid, das klappt

irgendwo anders nicht. Ich bin für Euch da, wir werden sicherlich eine Lösung finden‘.“ (Herr Rehder)

Die Anforderungen an Führungskräfte erstrecken sich jedoch für die Beschäftigten nicht nur auf die Förderung individueller Potentiale und eine Offenheit nach innen. Für sie hat eine Führungskraft auch die Interessen der gesamten Gruppe nach außen hin zu vertreten. Dies kommt bei einem technischen Angestellten besonders stark zum Ausdruck, der befürchtet, dass sein noch nicht lange bestehendes Team wieder aufgelöst würde, wenn es nicht effizient geführt und vor allem seine Leistung, Wichtigkeit und Existenzberechtigung innerhalb des Unternehmens nicht adäquat vertreten, dargestellt und „verkauft“ werde. Als „Dienstleister“ wird dem Vorgesetzten von diesem Gesprächspartner eine Doppelfunktion von internem Management und externem Marketing zugeschrieben. Zugleich betrachtet er die Führungskraft als gegenüber der Gruppe rechenschaftspflichtig und fordert dessen Kritikfähigkeit ein:

„Ich habe meinem Vorgesetzten gesagt, als das Team gebildet wurde, dass ich jedes Jahr mit ihm ein Beurteilungsgespräch führen will. Ich möchte von ihm mindestens einmal im Jahr wissen ‚Bin ich gut, bin ich schlecht?‘, gibt es Potential aus seiner Sicht – was er sehr befürwortet hat. Ich habe ihm aber auch im selben Atemzug gesagt, dass ich dasselbe mit ihm machen werde. Weil ein Chef, ein Vorgesetzter, ist für mich auch ein Stück weit ein Dienstleister für mich. Er muss mich führen, er muss mich nach oben hin verkaufen, er muss mich irgendwo lenken. D.h. die Aufgabenverteilung für das Team sollte so attraktiv sein, dass das Team auch weiterhin kostenmäßig bestehen kann und die Arbeitsplätze in der Hinsicht auch gesichert werden. So sehe ich meinen Vorgesetzten, das ist auch seine Aufgabe. Und ich würde ihm das auch sagen, wenn ich der Meinung bin, dass er diese Aufgaben nicht erfüllt. Weil wenn ich einen Chef habe, der nichts taugt, dann ist auch diese Abteilung oder dieses Team schnell wieder sonstwo verteilt. Und da habe ich absolut kein Interesse dran.“ (Herr Meier)

Neben dem unmittelbaren Führungsverhalten stellt die Organisation des Unternehmens einen zweiten wichtigen Kritikpunkt für diejenigen Interviewpartner dar, die vor allem aus zwei Betrieben stammen. Bei dem einen Betrieb handelt es sich um ein mittelständisches Unternehmen, das in den letzten Jahren sehr stark expandiert ist, ohne allerdings die Organisationsstrukturen und die Unternehmenskultur der mittlerweile erreichten Größe anzupassen. Ein Ingenieur bemängelt – bei den anderen Gesprächspartnern aus diesem Unternehmen klingt dies ebenfalls an –, dass die Unternehmensführung nach wie vor die Entscheidungsgewalt zu monopolisieren versuche. Damit werde sie aber nicht mehr den Entscheidungsanforderungen des Betriebes gerecht und reibe die Mitarbeiter auf:

„Sie haben Top-Leute hier in der Firma, denen Aufgaben übertragen werden. Dazu gehört aber etwas. Sie müssen, wenn Sie jemandem eine Verantwortung übertragen, ihm auch den Freiheitsgrad zur Umsetzung bieten. Und wenn Sie dort nicht entscheidungsfreudig sind, dann haben Sie ein Problem. Nämlich die Leute verbrennen untendrunter.“ (Herr Brinkmann)

Deutlich wird hier der Wunsch nach einer zumindest für einige Mitarbeiter beteiligungsoffenen Unternehmenskultur, die nicht nur Schaden von den betroffenen Mitarbeitern abwende, sondern letztlich auch Effizienz und Konkurrenzfähigkeit des Betriebs sicherstelle.

Bei dem zweiten Unternehmen, einem Großbetrieb des produzierenden Gewerbes, in dem kontinuierliche Reorganisationsmaßnahmen durchgeführt wurden und werden, lassen die diesbezüglichen Äußerungen der Befragten auf eine sich ausbreitende Reorganisationsmüdigkeit schließen. Ein Arbeiter in der Linienproduktion sagt hierzu:

„Wir haben in den letzten Jahren halt viel gemacht, viel umgestellt usw. und viel erreicht usw. Und ich habe so den Eindruck, als wenn das nie aufhört. Alle Vorgesetzte oder sonst was, die hier neu kommen, wollen halt immer noch mehr. [...] Und da sage ich mal, irgendwann ist auch mal ein Ende erreicht. Man kann viel verbessern – ‚Kontinuierlicher Verbesserungsprozess‘, wie es immer so schön heißt –, aber irgendwann ist auch mal die Grenze erreicht.“ (Herr Neumann)

Dieser Interviewpartner kommt im Weiteren zu dem Ergebnis, dass die von ihm beklagten fortlaufenden Reorganisationsmaßnahmen dabei durchaus auch negative Begleiterscheinungen hätten, die sich sowohl auf die Qualität der Produkte negativ niederschlugen als auch durch die dauernden Veränderungen Mehraufwände in der Arbeitsausführung bedeuteten. Darüber hinaus wird deutlich, dass er das Gefühl hat, dass in diesen Prozessen den Bedürfnissen der Mitarbeiter kaum noch Bedeutung zugemessen werde und sie zur funktionalen Verfügungsmasse degradiert würden.

Dieser Produktionsarbeiter stellt hinsichtlich seines arbeitsprozesslichen Status sicherlich das klassische Objekt von Reorganisationsmaßnahmen dar. Es würde aber zu kurz greifen, sein Unbehagen als eine persistente Form der Maschinenstürmerei eines Rationalisierungsverlierers abzutun, wie sie etwa von Kern/Schumann (Kern/Schumann 1984) beschrieben wurde. Eine vom Duktus her ähnliche Kritik lässt sich nämlich auch bei solchen Beschäftigten antreffen, die weder als Reorganisationsverlierer einzuordnen sind, noch sich durch eine ausgeprägte Innovationsphobie auszeichnen. So berichtet ein Ingenieur, der von seiner Aufgabe her selbst damit betraut ist, Arbeitsprozesse zu organisieren, von seinem Eindruck, in dem Unternehmen seien „Kästchenschieber“ am Werke, die an den Organisationsformen „bastelten“. Nachdem er mittlerweile des öfteren „umorganisiert“ worden sei, könne er seine Arbeitsleistung fast nur noch aufrecht erhalten, weil er mit innerbetrieblichen Kooperationspartnern persönlich bekannt sei, obwohl er deren Abteilungsbezeichnungen und -zuordnungen nicht mehr nachvollziehen könne. Er bringt seine Erwartungen, die er mit Reorganisationsmaßnahmen verbindet, auf die Kurzformel, „also grundsätzlich ist das ja nicht falsch, nur wenn man da was machen will, dann erwarte ich, dass es dann besser wird“, und kommt zu einer vernichtenden Bewertung:

„Das ist so technokratisches Kästchengeschiebe, womit man kurzfristig glänzen kann, wo ich aber die langfristige Erfolgsstrategie nicht erkennen kann. Und das ist das, was mich echt stört. Das nervt mich schon.“ (Herr Thies)

Diese Kritik wird auch von anderen Interviewpartnern aus diesem Unternehmen – allesamt in einem ähnlichen Tätigkeitsfeld wie der vorgenannte Ingenieur, wenn auch in unterschiedlichen Organisationseinheiten – geteilt. Die Ursache dieser Entwicklung wird relativ einheitlich in den etablierten Karrierepfaden erblickt. Reorganisation – so lässt sich das Urteil auf einen Nenner bringen – werde teilweise um ihrer selbst Willen betrieben und sei das Resultat eines geschäftig-dramaturgischen Aufstiegsgerangels von Nachwuchsführungskräften, die sich innerhalb abgeschiedener Zirkel durch besondere Reorganisationsanstrengungen zu profilieren und zu überbieten versuchten. Dies bringe, so die Quintessenz eines Ingenieurs, der hierzu einen originellen Vergleich zwischen der Langlebigkeit seiner Ehe und der Kurzlebigkeit von Organisationsansätzen im Unternehmen anstellt, vor allem ineffiziente und unnötige Unruhe in – nicht nur – diesen Betrieb:

„Wir haben das Problem, dass [...] Leute von draußen reinkommen. Die sind vielleicht eine untere Führungskraft, und meinen, sie könnten aber eigentlich Abteilungsleiter sein. Ich finde, da sollte man ein bisschen bremsen. Was mich stört ist, dass gesagt wird, alle zwei Jahre oder alle drei Jahre muss ein Wechsel erfolgen. Solche Aussagen stören mich einfach. Weil ich finde, das muss überhaupt nicht so sein. Ich finde das vollkommen in Ordnung, wenn hier einer 10 Jahre lang Chef dieses Bereichs ist. Warum nicht? Was ist daran verkehrt? Ich bin jetzt mit meiner Frau 22 Jahre zusammen. Dann wäre das auch schlecht. Das kann ja so blöd nicht sein. Oder Otto Rehagel: der ist 15 Jahre Trainer in Bremen gewesen; so schlecht kann es ja auch nicht gewesen sein, sonst hätten die den ja schon eher zum Teufel gejagt, nach zwei Jahren, weil ja immer wieder frisches Blut und frisches Denken reinkommen muss. Das ist aber nicht nur ein Fehler hier, der wird vielleicht auch in anderen Firmen gemacht. [...] Und das sehe ich nicht so. Und das würde ich mir eigentlich wünschen, dass so was aufhört, weil dadurch schafft man viel mehr Ruhe oder viel mehr Familiäres in einer Firma, das sich dann auch auf die Leute überträgt, dass das Arbeiten ruhiger wird – gerade in solchen Zeiten, wie wir sie vielleicht jetzt haben.“ (Herr Völker)

Obwohl diese Kritik an überzogenen Reorganisationsbemühungen nur in einem Untersuchungsunternehmen in dieser Deutlichkeit festgestellt werden konnte, ist dies ein sehr wichtiger Befund. Die Interviewpartner verwiesen darauf, dass ihre Erfahrungen auch für eine größere Zahl von mittleren und größeren Unternehmen gelten würden und damit eine gewisse Allgemeingültigkeit hätten. Der Realitätsgehalt dieser Einschätzung kann hier aber nicht abschließend bewertet werden.

6.2.4 Fazit

In der Gesamtschau belegen die Statements der Interviewpartner zur subjektiven Bedeutung der Aspekte „Spaß an der Arbeit“, „Selbstbestimmtes Arbeiten“ und „Individuelle Mitsprachemöglichkeiten“, dass für sie Ansprüche aus der Subjektperspektive einen herausragenden Stellenwert einnehmen. Insofern kann ein sukzessive

fortschreitender Prozess konstatiert werden, den Baethge schon Anfang der 90er Jahre unter dem Stichwort „normative Subjektivierung“ beschrieben hat (Baethge 1991). Nur bei vereinzelt Ausnahmen, nämlich insgesamt zwei Interviewpartnern, die beide eher dem unteren Qualifikationssegment innerhalb des Samples zuzurechnen und zugleich in eine restriktive Arbeitsituation eingebunden sind, lässt sich eine Orientierung antreffen, die primär von Interessen aus der Arbeitskraftperspektive dominiert ist und in der Aussage „Ich arbeite, um Geld zu verdienen“ (Herr Neumann) pointiert zum Ausdruck kommt. Immerhin belegen diese Fälle, dass die instrumentelle Haltung etwa des „Affluent Worker“ (Goldthorpe u.a. 1970) gegenüber der Arbeitssituation und den Arbeitsbedingungen zumindest bei einem Teil der Beschäftigten nach wie vor anzutreffen ist. Es steht zu vermuten, dass sie im Segment geringqualifizierter Beschäftigung und den nach wie vor bestehenden Bereichen repetitiver Industriearbeit (Kurz 1999) oder einfacher Dienstleistungstätigkeiten, etwa dem Reinigungsgewerbe, der Gastronomie etc. immer noch verbreitet sind, die jedoch nicht Teil der Untersuchungsstichprobe waren. In der untersuchten Kernzone der qualifizierten und hochqualifizierten Industrie- und Dienstleistungsarbeit stellen die Ansprüche aus der Subjektperspektive nach Freiräumen in der Arbeitsgestaltung, Abwechslungsreichtum, fachlichen Herausforderungen, Möglichkeiten, sich einbringen zu können, und Chancen, sich persönlich weiterzuentwickeln, den zentralen Maßstab für die Bewertung des Arbeitsplatzes und der Arbeitssituation. Zwar befinden sich die Gesprächspartner aktuell fast alle in einer Tätigkeitssituation, in der sie diese Ansprüche erfüllt sehen können, es ist aber durchweg festzustellen, dass unbefriedigte Ansprüche aus der Subjektperspektive als die zentrale Motivation für einen inner- oder überbetrieblichen Wechsel des Arbeitsplatzes wirken.

Bezeichnenderweise führt der einzige Gesprächspartner, der sich aktiv und forciert auch auf dem externen Arbeitsmarkt um einem anderen Arbeitsplatz bemüht, Gründe für seine Unzufriedenheit an, die bei seiner gegenwärtigen Arbeitssituation auf unerfüllte Ansprüche aus der Subjektperspektive verweisen. Es handelt sich dabei um einen Facharbeiter, der sich für die derzeitige Tätigkeit als überqualifiziert empfindet, seine Potentiale nicht ausleben kann und daher auch nicht die gewünschte Befriedigung findet:

„Die Zufriedenheit oder sagen wir mal der intellektuelle Anspruch der Arbeit an einen selbst oder die Befriedigung des reinen Arbeitsablaufes, das ist zur Zeit auch, was mich unzufrieden stimmt hier.“ (Herr Hoffmann)

An anderer Stelle beschreibt er diese Unzufriedenheit näher:

„Also die Arbeit ist eigentlich festgelegt, was man macht. Da gibt es Arbeitsanweisungen, nach denen hat man zu arbeiten. Man kann ein bisschen Kreativität vielleicht bei diversen komplizierten Fällen walten lassen, wie man was am günstigsten macht. Aber dass man jetzt so richtig, ich sage mal, geistig ausgepowert nach Hause kommt, wo man sagt ‚Mir brummt der Schädel, ich habe heute richtig...‘ Das fehlt mir – absolut.“ (Herr Hoffmann)

Auch wenn sich die übrigen Befragten in einer Situation befanden, mit der sie weitgehend zufrieden waren, äußerten viele die Überzeugung, sie würden den Zustand, keinen Spaß mehr an der konkreten Tätigkeit zu haben, als Stimulus betrachten, den Arbeitsplatz zu wechseln. Das Statement eines kaufmännischen Angestellten steht hier exemplarisch für eine Vielzahl von Gesprächspartnern, die sich nahezu gleichlautend äußerten:

„Spaß ist mir sehr sehr wichtig. Denn würde mir die Arbeit hier keinen Spaß machen, dann würde ich mich um eine andere Aufgabe bemühen. Ich würde mich auch um einen anderen Arbeitgeber bemühen, wenn es hier keine Tätigkeit gäbe, die mir Spaß macht. Da wäre ich auch vollkommen flexibel.“ (Herr Kramer)

Eine solche hypothetische Einschätzung ist ohne realen Handlungsdruck relativ einfach in den Raum zu stellen. Die Angaben von Gesprächspartnern zu ihrer Berufsbiographie und die Erläuterungen, was sie jeweils veranlasst hat, sich beruflich zu verändern, untermauern aber, dass Ansprüche aus der Subjektperspektive hierbei wichtige Motive abgeben. Beispielsweise berichtet ein Ingenieur, dass er ein größeres Unternehmen verlassen hat, weil die Arbeitsabläufe dort sehr stark standardisiert waren und er sich im Großraumbüro beobachtet und kontrolliert fühlte. So kommt er retrospektiv zu dem Schluss, „es ist ein sehr intensives, unfreies Arbeiten da – so habe ich das empfunden“ (Herr Albers) und hat sich einen Arbeitsplatz in einem kleineren Betrieb gesucht, in dem er mehr Freiheiten und Entwicklungspotentiale für sich sieht. Dass er durch diesen Wechsel Einbußen bei der Vergütung hinnehmen musste, hat er zunächst billigend akzeptiert. Zwar ist er mittlerweile enttäuscht, im neuen Unternehmen keine größeren Gehaltssprünge machen zu können, findet sich aber damit – wenn auch zähneknirschend – ab, weil die interessante Tätigkeit und die Möglichkeiten zur Selbstentfaltung das in der Gesamtbewertung kompensieren können. Dieses verweist darauf, dass Beschäftigte zu Abstrichen vor allem bei der Vergütung bereit sind, um die Verwirklichung von arbeitsinhaltlichen Ansprüchen zu realisieren. So führt ein anderer Ingenieur zur subjektiven Gewichtung von arbeitsinhaltlicher Befriedigung und finanzieller Gratifikation aus:

„Wenn ich keinen Spaß an der Arbeit hätte, dann würde ich mich extrem umschauen. [...] Und das wäre mir wichtiger als die Vergütung. Also ich hätte lieber ein bisschen mehr Spaß als ein bisschen mehr Geld.“ (Herr Plett)

Die Haltung „lieber ein bisschen mehr Spaß als ein bisschen mehr Geld“ ist vor allem bei höherqualifizierten Angestellten anzutreffen, die dies vor dem Hintergrund ihrer vergleichsweise hohen Vergütung formulieren können, ohne gleichzeitig erhebliche Einschränkungen in der Lebensführung machen zu müssen. Dieses Kalkül der reflexiven Abwägung von Aspekten aus der Arbeitskraft- sowie der Subjektperspektive zeigt sich aber ebenfalls, wenn auch abgeschwächt, bei gewerblichen Arbeitskräften und einfacheren Angestellten.

6.3 *Karriere- und biographiebezogene Ansprüche*

In den Interviews wurde auch nach der subjektiven Bedeutung der Aspekte „Weiterbildung“ und „Karriere“ gefragt. In den Aussagen der Interviewpartner zeigt sich, dass hiermit Ansprüche angeschnitten werden, die sich trennscharf weder unter den Bereich der Arbeitskraft- noch den der Subjektperspektive subsumieren lassen. Bei den Erläuterungen der Befragten hinsichtlich ihrer Einstellung zur individuellen Weiterqualifizierung und zum beruflichen Werdegang kommen abwägende Überlegungen zum Tragen, in denen Facetten der Vergütung sowie der Arbeitszeit bzw. der Möglichkeit, Beruf und Privatleben miteinander vereinbaren zu können, ebenso eine Rolle spielen wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. die Gewährleistung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit und die Chancen, sich persönlich in der Arbeit weiterentwickeln zu können. Da sich die Aspekte der Karriere und der Weiterbildung auf die Entwicklung der Berufsbiographie beziehen und sowohl Fragen der Arbeitskraft- als auch der Subjektperspektive tangieren, werden diesbezügliche Befunde unter dem Begriff der „karriere- und biographiebezogenen Ansprüche“ gesondert gefasst und dargestellt.

6.3.1 *Weiterbildung*

Angebote zur Weiterbildung unterscheiden sich hinsichtlich ihres Umfangs, ihrer Reichweite und Stoßrichtung. Es gibt zum einen kleinere Maßnahmen, die über Schulungen, Informationsveranstaltungen sowie zeitlich und thematisch begrenzte Seminare Möglichkeiten bieten, die vorhandenen Qualifikationen an sich wandelnde Wissensbestände anzupassen oder in geringem Umfang auszubauen, ohne das Ausgangsniveau der Qualifikation deutlich auszudehnen. Zum anderen gibt es solche Angebote, die zeitlich ausgedehnter sind und zum Ziel haben, das Ausgangsniveau der Qualifikation erheblich zu überschreiten. Verbunden mit einer Prüfung und einem anerkannten Zertifikat haben diese Weiterbildungsmaßnahmen einen berufsqualifizierenden Charakter, der neue berufliche Perspektiven ermöglicht.

Generell wird bei den Beschäftigten deutlich, dass sie einer kontinuierlichen Weiterbildung positiv gegenüberstehen. Nur Ausnahmen unter den Befragten sehen keine Veranlassung, sich in irgendeiner Form weiterzubilden. Die große Mehrheit legt eine Einstellung an den Tag, die Weiterbildung entweder als notwendig erachtet, um in Zukunft auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können, oder sie als wünschenswert wahrnimmt, um sich auch persönlich weiterentwickeln zu können. Es lassen sich jedoch deutliche Unterschiede bei den befragten Personen in Bezug auf das Weiterbildungsverhalten erkennen, die jeweils nach dem Ausgangsniveau der Ausbildung unterschiedlich ausfallen.

Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Fachhochschul- oder Hochschulausbildung zeigen, von Ausnahmen abgesehen, wenig Interesse an größeren Qualifizierungsmaßnahmen, sondern begreifen entweder ihre Tätigkeit selbst als eine Art „Weiter-

qualifizierung-on-the-Job“, oder versuchen, über den Wechsel der Tätigkeit neue Bereiche zu erschließen, in denen sie sich neues Wissen und neue Kompetenzen aneignen können oder müssen. In diesem Sinne berichtet ein Ingenieur, dass er seit einigen Jahren in wechselnden Projekten arbeitet, die so interessant und herausfordernd seien, dass er das Gefühl habe, sich permanent weiter zu entwickeln und zumindest fachlich weiter zu qualifizieren. Er kommt daher zu dem Fazit:

„Grundsätzlich würde ich sagen, ist Weiterbildung wichtig. Wenn der Job selber nicht soviel Neues bieten würde, dann würde ich da einen deutlich größeren Schwerpunkt darauf legen. Aber allein dadurch, dass ich alle zwei Jahre mein Arbeitsgebiet umgekrempelt habe und was Neues angefangen habe, hatte ich eigentlich nicht so das Bedürfnis, dass ich darüber hinaus noch meinen Horizont erweitern müsste.“ (Herr Plett)

Auch wenn sich unter den interviewten Akademikern das Interesse an umfangreicheren expliziten Weiterbildungsaktivitäten in Grenzen hält, werden hingegen kleinere Weiterbildungs- und Trainingsmaßnahmen als wichtig angesehen, um den Anforderungen der Tätigkeit gerecht zu werden, auf dem Laufenden zu bleiben und den Marktwert der Arbeitskraft zu erhalten. Ein Ingenieur, der in seiner Tätigkeit sehr um wechselnde Aufgaben bemüht ist und sich in der Freizeit weiterzubilden versucht, bringt dies auf den Punkt:

„Weiterbildung, das ist die Zukunft. Wenn Sie sich als 40jähriger nicht mehr weiterbilden, dann sind Sie in fünf Jahren weg vom Fenster und sind nicht mehr vermittelbar. Ganz einfache Rechnung. Versuchen Sie sich mit 40 Jahren jetzt schon mal zu bewerben.“ (Herr Brinkmann)

Hinsichtlich der kleineren Schulungs- und Trainingsmaßnahmen ist bei den beruflich Qualifizierten eine ähnliche Haltung vorzufinden, wie sie für die Hochschulabsolventen beschrieben wurde. Sie werden auch von ihnen als notwendig erachtet, um die Aufgaben des Jobs bewältigen zu können, fachlich up-to-date zu bleiben und eine zusätzliche intellektuelle Herausforderung zu finden. Abweichend von den Hochschulabsolventen ist bei den befragten beruflich qualifizierten Arbeitern und Angestellten darüber hinaus eine Qualifizierungsaktivität zu beobachten, die in sehr viel stärkerem Maße auf umfangreichere, berufsqualifizierende Maßnahmen abstellt. Im Bereich der Metall- und Elektroindustrie werden die entsprechenden Weiterbildungsschritte zum Meister, Techniker, Industrial Engineer etc. vornehmlich nebenberuflich absolviert und privat finanziert, während es in den untersuchten Unternehmen des Finanzdienstleistungssektors betriebliche Angebote zu vertieften kaufmännischen Ausbildungsgraden etwa zum Bank- bzw. Sparkassenfach- oder -betriebswirt gibt. Abgesehen von Quereinsteigern und „Spätzündern“ wurden diese Maßnahmen relativ zeitnah zu den jeweils vorgängigen Ausbildungsschritten aufgenommen und in einer qualifizierungsintensiven Biographiephase abgeschlossen, die oft in einem Alter zwischen 28 und 35 endet. Es zeigte sich dabei, dass diese Befragten zum Teil schon bei der Aufnahme einer Berufsausbildung die nachfolgenden Möglichkeiten zur Höherqualifizierung im Blick hatten. Dies verweist darauf, dass die Qualifizierungs-

ambitionen für viele Auszubildende heute nicht mehr mit dem Abschluss einer betrieblichen Berufsausbildung enden, sondern darauf abstellen, die etablierten Entwicklungspfade im Bereich beruflicher Qualifikationsniveaus nach Möglichkeit auszureizen.

Als Motivation, sich diesen umfangreichen Weiterbildungsprozessen zu stellen, die immer auch als belastend und in der Privatsphäre mit Einschränkungen einhergehend beschrieben werden – vor allem wenn sie nebenberuflich absolviert werden –, lässt sich feststellen, dass die Interviewten mit ihnen zum einen offensiv berufliche Entwicklungschancen verbinden, die auf arbeitsinhaltliche Entfaltungsmöglichkeiten und/oder Karriereoptionen zielen – „Man will ja nicht auf seinem Stand stehen bleiben“ (Herr Rehder), wie es ein Arbeiter ausdrückt. Sie werden zum anderen aber auch eher defensiv als ein Mittel begriffen, um einer innerbetrieblichen Herabstufung entgegenzuwirken. Diesen oft vorzufindenden Tenor bringt eine technische Angestellte auf die Formel:

„Weiterbildung ist ein wichtiger Punkt, denn Stillstand ist eigentlich Rückschritt. Das ist so. Also derjenige, der nicht irgendwie weitermacht, bewegt sich eigentlich immer eher weiter nach hinten.“ (Frau Asendorf)

Die Furcht, „stehen zu bleiben“, zu „verschlafen“ und „irgendwann ganz unten zu stehen“ (Herr Lück) – so ein Arbeiter – gipfelt in der Angst, dann schließlich den Arbeitsplatz zu verlieren. Daher wird die kontinuierliche Aneignung auch überschüssiger Qualifikationen als ein Weg wahrgenommen, sich falls notwendig in Relation zu anderen Beschäftigten für den Arbeitgeber attraktiver zu machen, um einer möglichen Entlassung zu entgehen. Dies spiegelt sich in den Worten eines Arbeiters, der auf den Konnex von Qualifizierung und Arbeitsplatzsicherheit hinweist:

„Weiterbildung ist schon wichtig, weil das sehr stark mit der Arbeitsplatzsicherung zusammenhängt. [...] Das ist für mich wichtig, um mich hier zu behaupten, um meinen Arbeitsplatz zu festigen. Nicht um Karriere zu machen. Man muss heute schon was mitbringen, um seinen Arbeitsplatz zu behalten.“ (Herr Zander)

6.3.2 Karriere

Eng verbunden mit dem Thema Weiterbildung sind Fragen der Karriere. Bei den Statements der Befragten zum subjektiven Stellenwert von „Karriere“ wird deutlich, dass hier – auch wenn diese beiden Aspekte in der Realität mitunter Hand in Hand gehen – analytisch zwischen einer „administrativ-hierarchischen“ und einer „fachlichen“ Karriere unterschieden werden muss. Die „administrativ-hierarchische“ Karriere entspricht dabei dem konventionellen Verständnis einer beruflichen Entwicklung, die auf einen Aufstieg in der betrieblichen Organisationshierarchie zielt. Sie läuft als Fluchtpunkt auf die Übernahme von Führungsverantwortung hinaus und ist mit Erwartungen nicht nur eines höheren Status, sondern auch einer damit verbundenen höheren Vergütung gekoppelt. Demgegenüber verweist die „fachliche“ Karrie-

re auf Ambitionen, den Arbeitsplatz und die konkrete Tätigkeit zu wechseln, um damit einer unbefriedigenden Arbeitssituation zu entkommen oder um sich neuen inhaltlichen Herausforderungen zu stellen. Mit ihr sind unterschiedliche Motive verbunden, die von dem Wunsch ausgehen, an veränderten Aufgabenprofilen persönlich wachsen zu können, oder darauf zielen, den beruflichen Status und die Markt-gängigkeit der eigenen Arbeitskraft durch ein breites Erfahrungsspektrum und eine sukzessive ausgebauten fachliche Expertise abzusichern.

Allgemein ist bei den befragten Beschäftigten sowohl im Segment der qualifizierten als auch der hochqualifizierten Tätigkeiten ein überraschend großes Ausmaß an bereits vollzogenen fachlichen, zum Teil auch administrativ-hierarchischen Karriereschritten zu beobachten. Die meisten Interviewpartner weisen eine Berufsbiographie auf, die sich deutlich von der Vorstellung abhebt, Beschäftigte würden nach Abschluss der Ausbildung einen Arbeitsplatz einnehmen und ihn bis zum Eintritt in den Ruhestand ununterbrochen besetzen. Der Werdegang vieler ist von Übergängen und Brüchen gekennzeichnet, bei denen sich innerhalb eines Unternehmens der Arbeitsplatz bzw. die Aufgabe verändert oder die Gesprächspartner – teilweise auch des öfteren – den Arbeitgeber gewechselt haben. Insgesamt hat dies dazu geführt, dass die große Mehrzahl der Befragten aktuell eine berufliche Position erreicht hat, die entweder ihren Wünschen entspricht oder mit der sie sich zumindest arrangieren können. Die retrospektiven Schilderungen der Berufsbiographien legen den Schluss nahe, dass die Beschäftigten sich in der Lage sahen, bei den jeweiligen beruflichen Veränderungen eigene Akzente zu setzen und eigene Bedürfnisse einfließen zu lassen, so dass diese Umbruchphasen auch als Chancen wahrgenommen wurden, für sich neue Aufgabengebiete zu erschließen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sich einige Befragte nicht zeitweilig in einer Situation befunden hätten – etwa während einer akuten Arbeitslosigkeit –, in der sie unter dem Druck standen, überhaupt einen Arbeitsplatz zu finden, und daher vorerst bereit waren, auch Bedingungen und Tätigkeiten zu akzeptieren, die ihren Vorstellungen eines erfüllten Berufslebens weniger entsprachen. Diese wirkten sich in der Folge aber als Stimulus aus, sich erneut – zumeist innerbetrieblich – beruflich zu verändern. Bei diesen retrospektiven Aussagen ist zwar Zurückhaltung geboten, weil die Möglichkeit mitschwingt, dass die Interviewpartner den Verlauf ihres Werdegangs und vor allem die ihnen auferlegten Zwangssituationen verklären und umdeuten, um sich nicht als Objekt der Verhältnisse, sondern als Subjekt berufsbiographischer Entscheidungen zu präsentieren. Dennoch lässt die Häufigkeit und die insgesamt als positiv einzuschätzende Entwicklungsrichtung der beruflichen Veränderungen, gepaart mit den oben erörterten Qualifizierungsmaßnahmen und den Motiven, die ihnen zu Grunde liegen, darauf schließen, dass kontinuierliche Weiterentwicklung und Selbstentfaltung im Modus einer fachlichen Karriere für die allermeisten Beschäftigten einen großen Stellenwert hatte und noch immer hat.

Demgegenüber stellen sich die Ambitionen der Interviewpartner hinsichtlich einer administrativ-hierarchischen Karriere in einem anderen Licht dar. Lediglich zwei Gesprächspartner äußern dezidierte Karriereabsichten und verfolgen diese auch zielstrebig. Hierbei handelt es sich um einen Arbeiter, der versucht, auf der Grundlage einer Ausbildung zum Industriemeister eine entsprechende Stellung im Betrieb zu erlangen, und um einen kaufmännischen Angestellten, der ebenfalls bestrebt ist, auf längere Sicht Führungsverantwortung zu übernehmen. Bei ihnen fallen fachliche und administrativ-hierarchische Karriere zusammen. Eine weitere, größere Gruppe nimmt gegenüber der konventionellen Karriere eine aufgeschlossene Haltung ein. Hierunter befinden sich einige Gesprächspartner, die gerne in der betrieblichen Hierarchie aufsteigen würden, aber für sich keine realistischen Chancen sehen, dieses auch zu verwirklichen. Bei ihnen klingt Kritik an den jeweiligen betrieblichen Karrierepfaden an. Diese Kritik stimmt darin überein, dass das Führungspersonal nicht unter dem vorhandenen Personal ausgesucht, sondern Gegenstand externer Rekrutierungsbemühungen sei, so dass der Aufstieg in höhere betriebliche Positionen einem separat erlesenen Kreis vorbehalten bleibe. Neben diesen „Resigniert-Aufgeschlossenen“ gibt es einige Interviewpartner, die einer administrativ-hierarchischen Karriere ebenfalls positiv gegenüberstehen, aber eine abwartende, fast als „entspannt“ zu bezeichnende Haltung einnehmen, die sich in der lässigen Formel „vielleicht kommt es, vielleicht kommt es nicht“ (Herr Isenbeck) eines kaufmännischen Angestellten ausdrückt. Sie behalten sich zwar vor, zu einem späteren Zeitpunkt einen nicht nur fachlichen Karriereschritt zu machen, sehen dies aber als nicht zwingend notwendig oder wünschenswert an. Stattdessen kommen auch Erwägungen zum Tragen, die gegen einen Aufstieg in der betrieblichen Hierarchie sprechen. Ein Ingenieur berichtet, dass er sehr wohl bereit sei, Verantwortung zu übernehmen, wenn es seinem Projekt, seinen inhaltlichen Interessen und seinem Anerkennungsbedürfnis zu gute käme. Jedoch könne solch ein hierarchischer Aufstieg auch negative Konsequenzen für ihn haben, wenn er dann der Aufgabe nicht entsprechen könne oder dadurch auf eine Art Abstellgleis gerate:

„Ich will nicht deshalb einen Posten haben wollen, weil damit finanzieller oder sozialer Aufstieg oder was auch immer verbunden ist.[...] Ich denke mal, man muss den Posten ausfüllen können und man muss auch sinnvollerweise auf einen Posten geschoben werden. Wenn man auf einen Posten nach oben abgeschoben wird, dann ist es sicherlich schlimmer aufzusteigen. [...] Ich glaube, die meisten Leute hätten nichts dagegen, mehr Verantwortung zu bekommen, weil das ja auch Möglichkeiten zur kreativen Entfaltung bringt, wo man sagt: ‚Das habe ich gemacht‘. Je größer das halt ist, desto mehr findet man da halt Selbstbestätigung darin. Auf der anderen Seite kann man da auch in Positionen manövriert werden, wo man eigentlich nicht sein wollte, weil man entweder verheizt wird, weil man der Aufgabe eh nicht gerecht werden kann [...] oder man auf der anderen Seite abgeschoben wird.“ (Herr Cordes)

Diese abwägenden Überlegungen sind auch bei der Gruppe von Befragten anzutreffen, die den subjektiven Stellenwert von Karriere für sich und zum aktuellen Zeit-

punkt als gering einstuft. Hierunter sind zum einen Befragte, die ihre Karriereambitionen entweder aufgrund ihres Alters oder wegen der bisher erreichten administrativ-hierarchischen Position – so etwa einige Interviewpartner, die bereits Führungsverantwortung tragen – als abgeschlossen bzw. befriedigt betrachten. Hierunter sind zum anderen auch Beschäftigte, die generell kein großes Interesse an einer höheren hierarchischen Stellung haben. Dies ist vor allem vor dem Hintergrund erstaunlich, dass betrieblicher Aufstieg gemeinhin noch immer als Indikator für beruflichen Erfolg und als Ressource für soziales Prestige gilt. Es lassen sich aus den entsprechenden Ausführungen der Befragten drei Beweggründe für die kritische Haltung gegenüber einer hierarchischen Karriere herausdestillieren:

Es wird erstens befürchtet, trotz größerer Kompetenzen Abstriche bei den fachlichen Freiheiten und Entscheidungsspielräumen machen und einen höheren Grad an Fremdbestimmung hinnehmen zu müssen. So macht ein Ingenieur deutlich, dass eine Führungskraft in sehr viel stärkerem Maße der Struktur des Unternehmens und externen Vorgaben unterworfen werde, als er es in seiner jetzigen Stellung sei, in der er relativ eigenverantwortlich innerhalb seines Projektes handeln könne. In eine ähnliche Richtung äußert sich ein anderer Ingenieur, der selbst Projektverantwortung trägt und hervorhebt, dass die höheren Führungskräfte immer als Puffer zwischen dem Management und der operativen Projektebene auftreten müssten, so dass ihre Aufgaben eine erhebliche Belastung bedeuteten, da in den Projekten „immer irgendwas schief“ gehe. Er kommt daher zu einem eindeutigen Schluss:

„Da ist mir mein Job mit meinen Freiheiten, die ich jetzt habe, eigentlich lieber, weil ich da in einem gewissen Rahmen selbstbestimmt agieren kann, was ich tue und was ich lieber lassen sollte.“ (Herr Finke)

Bei der Übernahme einer Führungsposition wird zweitens erwartet, Abstriche im Privatleben machen zu müssen, weil mit ihr erheblich größere arbeitszeitliche Anforderungen einhergehen, die letztlich auch die Bestandsfähigkeit der eigenen Familie gefährden. Die Einschätzung eines Ingenieurs spricht für sich:

„Ich habe eigentlich nicht das Bedürfnis, hier im Unternehmen in das Management einzusteigen, einfach weil das deutlich zu Lasten der Arbeitszeit, Anwesenheit und Flexibilität geht. Also in dem Moment, wo man hier in diesem Unternehmen die entsprechende Personal- und Budgetverantwortung hat, ist man, was das Thema Arbeitszeiten angeht, deutlich weniger flexibel.“ (Herr Plett)

Die hinsichtlich der Arbeitszeit größeren Anforderungen an eine Führungskraft sind ein wichtiges Argument, das für viele Befragte eine Rolle spielt – auch für diejenigen, die sich eine hierarchische Karriere durchaus vorstellen können. Zwar wird unterstellt, dass diese Mehrbelastung mit einer höheren Vergütung einherginge, sie ist aber in der Abwägung vieler Interviewpartner nicht geeignet, die Einschränkungen im Privatleben zu kompensieren. Dies bringt ein kaufmännischer Angestellter, der allerdings schon Führungsverantwortung trägt, auf den Punkt, wenn er die Konsequenzen eines Aufstiegs pointiert skizziert und kommentiert:

„Die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf würde bei weiterer Karriere extrem leiden durch weitere Termine, weitere Veranstaltungen. Also mehr Beruf, weniger Privatleben. Und natürlich auch mehr Geld. Aber was nutzt es mir, wenn nur meine Frau die Zeit hat, das Geld auszugeben. Deswegen ist das für mich kein Punkt mehr. [...] Ja, wenn ich keine Zeit habe, das Geld auszugeben, dann ist das doof. Dann nutzt es mir nichts.“ (Herr Jäger)

Diese Haltung ausschließlich auf den Bereich gehobener Qualifikationsniveaus und höherer betrieblicher Positionen zu beziehen, würde an den empirischen Daten vorbeigehen. Die Mehrarbeit von Vorgesetzten wird auch im Bereich gewerblicher Beschäftigung als Argument gegen die Übernahme von Führungsverantwortung ins Feld geführt, während das Gehalt nicht genügend Anziehungskraft besitzt, diese Mehrbelastung auszugleichen.

Als weiterer Aspekt, der gegen eine hierarchisch-administrative Karriere spricht, tritt drittens zu Tage, das mit Aufstiegsambitionen immer auch ein konformistisches Auftreten gegenüber Vorgesetzten verbunden wäre. Dieses „anderen um den Bart gehen“, „jemandem den Rücken kraulen“ oder „jemandem den Garten fegen“ wird von vielen als Anbiederei abgelehnt. Demgegenüber überwiegt der Wunsch, „sich Abends noch im Spiegel anschauen zu können“ (Herr Meier). Ein Ingenieur legt dar, dass dies für ihn der Hauptgrund ist, warum er mit Karriere nichts zu tun haben möchte und er stattdessen an „Spaß an der Arbeit“ und inhaltlicher Befriedigung interessiert sei, zu der auch gehöre, Fehler machen zu können ohne unter dem Druck zu stehen, hierdurch den eigenen Aufstieg in Gefahr zu bringen:

„Karriere ist absolut unwichtig. [...] Ich bin kein Karrieremensch. Arbeit muss Spaß machen. [...] Wenn ich auf der Karriereleiter bin, muss ich alles schlucken, alles tun, um alles so zu machen, um mich gut darzustellen. Und das bin nicht ich. Ich mache Fehler, ich lebe locker, ich habe Spaß an meiner Arbeit, ich mache gute Sachen, ich mache weniger gute Sachen – und das macht Spaß. Und die Karriereleiter bedeutet immer Arschkriechen, oder immer daran denken ‚Pass auf, was du sagst, denn morgen bist du vielleicht das und das‘.“ (Herr Wagner)

6.3.3 Fazit

Die Ausführungen zu den Aspekten „Weiterbildung“ und „Karriere“ machen darauf aufmerksam, dass diese Teil eine Gesamtkalkül der Gesprächspartner sind. Die meisten von ihnen haben Anforderungen nach kontinuierlicher Weiterqualifizierung, einem „lebenslangen Lernen“, internalisiert. Sie sind, zusammen mit der Aufgeschlossenheit gegenüber fachlichen oder administrativ-hierarchisch Karriereschritten, Gegenstand abwägender Überlegungen und Motiv realer Handlungsstrategien, mit denen die Beschäftigten versuchen, eigene Akzente in ihrer Berufsbiographie zu setzen. Die karriere- und biographiebezogenen Orientierungen sind ein wichtiges Element, um Ansprüche aus der Subjektperspektive zu realisieren. Zugleich fließen hier sich aus der Arbeitskraftperspektive speisende Erwägungen mit ein, die ganz

zentral auf die Sicherung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zielen, in der aber auch Fragen der Vergütung und der Arbeitszeit eine Rolle spielen.

Insgesamt mag dies zum einen die große Arbeitszufriedenheit erklären, die bei der überwiegenden Mehrzahl von Gesprächspartnern festzustellen war. Zum anderen dokumentiert es, dass die Interviewpartner gegenüber ihrem beruflichen Werdegang und ihrer Arbeitssituation eine reflexiv kalkulierende und strategische Einstellung einnehmen. Darüber hinaus unterstreichen die Qualifizierungsaktivitäten und die zahlreichen innerbetrieblichen wie außerbetrieblichen Tätigkeitswechsel, die in den berufsbiographischen Daten der Befragten sichtbar werden, die Bedeutung eines individuellen Regulierungshandelns von Beschäftigten, das zu Beginn der Forschungsarbeiten nur unzureichend im Fokus stand: Neben der voice-option, auf die bestehende Arbeitsregulierung aktiv einzuwirken, bleibt Arbeitnehmern die Möglichkeit, die ihnen prinzipiell gegebene exit-option zu nutzen, um sich einen Arbeitsplatz oder Arbeitsbedingungen zu suchen, die ihren Ansprüchen eher genügen. Auch wenn dies unter Bedingungen hoher gesellschaftlicher Arbeitslosigkeit erschwert wird, bleibt das individuelle Handeln des Arbeitsplatzwechsels – quasi als „Regulierung mit den Füßen“ – ein wichtiges Element der Regulierung von Arbeit insgesamt.

7. Formen und Akteure der Regulierung von Arbeit

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Erscheinungen des Wandels in der Regulierungspraxis, den Regulierungskontexten und den sozio-kulturellen Rahmenbedingungen besteht das zentrale Ziel der Studie darin zu untersuchen, welche Präferenzen bei Arbeitnehmern zwischen kollektiver und individualisierter Regulierung von Arbeit vorzufinden sind und wie sie sich gegenüber den traditionellen Kollektivakteuren der Arbeitsbeziehungen – Betriebsräten und Gewerkschaften – verhalten und positionieren.

Die empirischen Befunde, wie und durch wen die Arbeit nach den Vorstellungen der Befragten reguliert werden soll, folgt im Weiteren einer thematischen Gliederung. Zuerst richtet sich die Aufmerksamkeit auf den Aspekt, welche Präferenzen die Beschäftigten im Spannungsfeld zwischen Kollektivregulierungen und individueller Selbstaushandlung artikulieren. Daran anschließend wird dargestellt, welchen Stellenwert die Gesprächspartner zum einen dem Betriebsrat und zum anderen den Gewerkschaften zumessen.

7.1 Regulierungspräferenzen zwischen Kollektivvereinbarung und Selbstrepräsentanz

Folgt man einem Konzept von Streeck, so bewegt sich die Regulierung von Arbeit zwischen den Polen „Status“ und „Vertrag“ (Streeck 1988). „Status“ ist dabei in einer funktionalistischen Engführung des weiter gefassten soziologischen Statusbegriffs definiert als ein Komplex von Rechten und Pflichten, die den Individuen als Folge der Zugehörigkeit zu einer sozialen Kategorie vorgegeben sind (Streeck 1988: 3). Dem Begriff des „Status“ stellt Streeck den des „Vertrags“ gegenüber, der die idealtypische Tauschbeziehung unter Gleichen bezeichnet (Streeck 1988: 2f.). Streeck geht davon aus, dass Vertragsbeziehungen auf die Existenz nicht-kontraktueller Rahmenbedingungen angewiesen sind, die quasi als eine „statusförmige“ soziale Infrastruktur die Funktionsfähigkeit und Bindungskraft von Vertragsbeziehungen ermöglichen. Dieser Zusammenhang von „Vertrag“ und „Status“ gelte insbesondere auch für Arbeitsverträge und -beziehungen. Hier stehen formelle oder informelle individuelle Absprachen und einzelvertragliche Vereinbarungen einerseits und durch Gesetze und kollektivvertragliche Vereinbarungen festgelegte Statusrechte und -pflichten andererseits in einem reziproken, teils komplementären Wechselverhältnis. Die im Streeckschen Sinne statusgenerierenden Instrumente staatlichen Rechts (etwa das Arbeitszeitgesetz, Bundesurlaubsgesetz, Arbeitsschutz- und Gefahrenpräventionsvorschriften etc.), Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen begrenzen den Gestaltungsspielraum für die Regulierung des Einzelarbeitsverhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, indem sie Mindeststandards definieren, von denen nach dem Günstigkeitsprinzip nur in einem für die Arbeitnehmer positiven Sinne abgewichen werden kann. „Status“ als Regulierungsmodus hat daher einen prinzipiell ambivalenten Charakter. Einerseits ruft er durch seine kollektive Gel-

tungskraft Standardisierungen hervor, die komplexitätsreduzierend wirken und gegenseitige Erwartungssicherheit schaffen. Andererseits schränkt er die jeweilige Verhandlungsfreiheit individueller Arbeitgeber und Arbeitnehmer ein.

Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen kann bis in die 80er Jahre hinein als ein System der Arbeitsregulierung beschrieben werden, das in hohem Maße von statusförmigen Regulierungselementen geprägt war. Spätestens seit den 80er Jahren werden aber die Stimmen lauter, die die Funktionsdefizite des „deutschen Modells“ stärker in den Vordergrund rücken. Gefordert wird stattdessen seine „Deregulierung“ oder „Flexibilisierung“ (vgl. Hüther 2005; Enste/Hardege 2006; BDA o.J.). Gemeint ist damit, die Reichweite und Bindungskraft kollektiver Regulierungen zu begrenzen und die Spielräume für eine betriebsnähere oder individuellere Regulierung zu erweitern. Dies sei zum einen notwendig, um den Arbeitsmarkt aus dem „Würgegriff der Gewerkschaften“ (Sinn 2003: 115) zu befreien, es Unternehmen zu ermöglichen, flexibel und zeitnah auf veränderte technische, organisatorische und ökonomische Rahmenbedingungen reagieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer globalen Konkurrenzsituation behaupten zu können (Zumwinkel/Zimmermann 2005). Es wird zum anderen aber ebenso darauf verwiesen, dass standardisierende Kollektivregulierungen immer weniger auch den Präferenzen von Beschäftigten entsprechen würden (Mückenberger 1989; Warsewa u.a. 1996), deren Lebenssituation und Interessen in zunehmendem Maße von einer Entstandardisierung, Differenzierung und Pluralisierung von Lebensformen und Lebensentwürfen geprägt sind (Hradil 1990).

Vor dieser Folie war es eines der wichtigsten Ziele dieser Untersuchung, die jeweiligen Präferenzen der Beschäftigten im Spannungsfeld zwischen Kollektivregulierungen und Selbstaushandlung zu eruieren. Zwar umfassen Kollektivregulierungen ein großes Spektrum von Regulierungsinhalten und reichen von Urlaubsregelungen, der Lohnfortzahlung im Krankheitsfall über Arbeitszeitvereinbarungen bis hin zu Kündigungsschutz und Abkommen zur Sicherung von Standorten, in der vorliegenden Studie wurde aber das Augenmerk primär auf das Thema Vergütung gerichtet. Es stellte sich in der Feldphase heraus, dass viele Regulierungsbereiche eher weniger mit einer individualisierten Regulierung in Verbindung gebracht werden (so etwa Urlaub und Kündigungsschutz), während bei anderen (so etwa bei der Lage und Verteilung der Arbeitszeit) trotz formeller Rahmenregulierungen die konkrete, individuelle und informelle Feinregulierung mit Vorgesetzten und Kollegen subjektiv im Vordergrund steht. Bei der Frage nach dem Einkommen und dem Wunsch, individuelle Leistungen gratifiziert zu bekommen, lässt sich das Spektrum und die Ambivalenz von kollektiver und individueller Regulierung dagegen besonders plastisch darstellen. In den Interviews wurde ermittelt, wie sich die Vergütung der Gesprächspartner zusammensetzt, in wie weit ihre Einkommenssituation an Tarifverträge angelehnt ist und ob in den Unternehmen ggf. Mechanismen etabliert sind, die vergütungsrelevante Leistungsbeurteilungen vorsehen. Darüber hinaus wurde die Einstellung zur Tarifbindung erhoben. Es ging darum zu ermitteln, wie sich die Interviewpartner dazu verhalten, wenn sie in eine tariflich geregelte Qualifikations-, Tätigkeits- und Gehaltsstufe „wie

in eine Schublade“ eingruppiert werden. Ebenfalls wurde gefragt, ob sich die Beschäftigten in einem kollektivregulierten Kontext wünschen würden, dass ihr Einkommen mehr leistungsvariabel gestaltet sei oder sie es stärker selbst aushandeln könnten. Im Gegensatz dazu wurden die Beschäftigten in individualvertraglich regulierten Zusammenhängen gefragt, ob sie für sich eine Tarifbindung des Unternehmens bevorzugen würden.

Aus den Statements der Beschäftigten lassen sich drei – wenn auch fließend ineinander übergehende – Typen ableiten, die vom absoluten Qualifikationsniveau, der Positionierung in der betrieblichen Hierarchie, der gegebenen Regulierungspraxis und zumindest teilweise von den Gerechtigkeits- und Ordnungsvorstellungen der Befragten abhängen: Dies sind erstens der Anspruch auf reine Selbstaushandlung des Entgelts. Zweitens lässt sich eine Orientierung feststellen, die auf ausschließlich kollektive Regulierung zielt. Darüber hinaus ist drittens eine Einstellung zur Einkommenszusammensetzung wahrzunehmen, die auf standardisierende Basisvorgaben abstellt, die mit individuell ausgehandelten Komponenten angereichert werden sollen. Dieser Typ soll als „Regulierungsmix“ bezeichnet werden.

7.1.1 Typ 1: Selbstaushandlung

Der Wunsch, das eigene Einkommen vollständig selbst aushandeln zu wollen, ist nur bei etwa einem Sechstel der befragten Beschäftigten anzutreffen. Es lassen sich aus dem empirischen Material diesbezüglich zwei Motivlagen ableiten. Zum einen bevorzugen Beschäftigte die Selbstaushandlung, wenn sie mit ihr positive Erfahrungen gemacht haben. Zum anderen ist diese Einstellung bei jenen zu erkennen, die in ein tarifliches Gefüge eingebunden sind, für sich aber, hätten sie die Möglichkeit zur freien Aushandlung, eine höhere Vergütung erwarten würden.

Die erste Gruppe von Interviewpartnern ist in Betrieben beschäftigt, die keiner Tarifbindung unterliegen. Sie nimmt Funktionen wahr, die in tarifgebundenen Unternehmen im AT-Bereich angesiedelt wären. Bei ihnen sind keine Bestrebungen vorzufinden, in den Geltungsbereich eines Tarifvertrags zu gelangen. „Wenn alles andere stimmt, wenn das Geld stimmt, wozu brauche ich dann einen Tarifvertrag?“ bringt dies etwa eine kaufmännische Angestellte auf den Punkt. Darüber hinaus würden sich diese Befragten durch sie betreffende Kollektivvereinbarungen in ihrer Verhandlungsautonomie eingeschränkt fühlen. Statt sich einem Tarifvertrag oder ähnlichen Regelungen „aussetzen“ zu müssen, äußert ein Ingenieur, bevorzuge er, individuelle Vereinbarungen mit der Geschäftsführung zu treffen, ohne sich in einem vorgezeichneten Rahmen bewegen zu müssen:

„Für mich finde ich die individuellen Sachen eigentlich besser, weil ich dann direkt mit der Geschäftsführung das aushandeln kann und nicht über Dritte, wie über irgendwelche Tarife, die allgemeine Dinge behandeln. [...] Also für mich würde ich sagen, dass ich mit dem Individuellen eigentlich ganz gut zurecht komme. Das hängt einfach davon ab, in welchem Bereich man sich bewegt.“ (Herr Finke)

Die Haltung derer, die der Selbstaushandlung positiv gegenüberstehen, ist durch eine deutliche Leistungsorientierung geprägt. Leistungsfähigkeit und der Wert, den sie für das Unternehmen haben, werden dabei von den Befragten an der Höhe ihrer Vergütung gemessen. Ein Ingenieur erläutert, dass er es begrüßt, nicht wegen eines bestimmten formalen Qualifikationsniveaus, sondern auf der Grundlage der von ihm gezeigten Leistung – „des sich erst mal Bewährens in einer Situation“ (Herr Cordes) – bezahlt zu werden. Die selbst ausgehandelte Vergütung und die Möglichkeit, Gehaltserhöhungen gegenüber der Geschäftsleitung durchzusetzen, wird so zu einem Indikator des beruflichen Erfolgs und des eigenen „Marktwerts“:

„Ich persönlich halte viel davon, wenn man ein Gehalt nicht deshalb kriegt, weil man irgendwo sitzt und irgendwas machen muss, sondern am besten darauf hin, dass man etwas geschafft hat.“ (Herr Cordes)

Den Befragten dieser Gruppe gilt die eigene Leistung und der individuelle Erfolg aufgrund des Umfangs und der geringen Standardisierbarkeit der Tätigkeit als kaum mit objektiven und allgemeingültigen Kriterien adäquat mess- und bewertbar. Daher lehnen sie es ab, mit anderen „über einen Kamm geschoren“ zu werden, während dies im Bereich weniger hoher Qualifikations- und Verantwortungsniveaus durchaus angemessen sei, da sich die Beschäftigten bei „routinierter Arbeit“ auch weniger „profilieren“ könnten.

Neben diesen Begründungen, die insgesamt auf eine Einstellung verweisen, nach der die individualisierte Arbeits- und Leistungssituation in höheren betrieblichen Positionen auch einer individuellen Aushandlung der Vergütung bedürfe, lässt sich ein weiteres Motiv aus dem empirischen Material ableiten. Nicht nur die Tätigkeit selbst stellt einen Quell von Freude und Spaß an der Arbeit, persönlicher und fachlicher Weiterentwicklung und des „sich Bewährens“ dar, sondern auch die Aushandlungssituationen mit den Vorgesetzten bzw. der Geschäftsführung. Die individuelle Selbstrepräsentanz wird so zu einem sportlichen Wettkampf, bei dem nicht nur das Ergebnis – das daraus erwachsende Einkommen –, sondern auch die Art und Weise der Durchsetzung eigener Interessen eine Rolle spielt. Diesbezüglich berichtet ein Ingenieur, wie er seine Gehaltsverhandlungen strategisch vorbereitet, um seine Vorstellungen langfristig durchzusetzen. Er plant in absehbarer Zeit einen „Besuch bei der Geschäftsführung“:

„Bald werde ich mal wieder einen Besuch bei der Geschäftsführung machen und mal mit den Leuten reden. Ohne Gewaltandrohung – es ist nur einfach, um sich wieder in Erinnerung zu bringen.“ (Herr Brinkmann)

In der Geschäftsführung sucht er sich dabei gezielt eine Person aus, die nach seiner Erfahrung Gehaltsforderungen nicht sofort abblocke. Auch sei jeder in seiner Position „sehr gut bedient, mit der Personalabteilung gut auszukommen“. Dieses Vorgehen resultiert aus seiner Auffassung, dass das Ergebnis der Verhandlungen maßgeblich

davon geprägt sei, wie er seine sozialen und kommunikativen Kompetenzen einzubringen und das innerbetriebliche Informationsnetzwerk zu nutzen wisse:

„Sie arbeiten hier mit Menschen zusammen. Und in unserer Branche hat man gelernt mit Menschen zu arbeiten. Das bedeutet, dass ich das rechtzeitig vorbereiten und mit verschiedenen Leuten sprechen werde. Sie benutzen die internen Kommunikationswege indirekt.“ (Herr Brinkmann)

Um den eigenen Erfolg im Beruf und in der Selbstaushandlung richtig einordnen zu können, bedarf es der Möglichkeit, sich auf Referenzeinkommen beziehen zu können. Und genau das ist bei dieser Gruppe von Befragten auch ein neuralgischer Punkt, der zu Kritik führt. In einem der Unternehmen ist es den Beschäftigten nicht gestattet, über ihre jeweiligen Einkommen zu sprechen. Dies macht es schwierig, sich jeweils im Betrieb zu verorten. Daher hat der Betriebsrat in diesem Unternehmen auch eine spezifische Relevanz für die gehobenen Hierarchiepositionen, wenn er sich darum kümmert, einen innerbetrieblichen und anonymisierten Gehaltsspiegel zu erstellen. Dies wird nachhaltig begrüßt. Eine aktive Einmischung des Betriebsrats in einzelne Aushandlungsprozesse wird aber heftig abgelehnt. „Das wäre ja Vorteilnahme“ (Herr Brinkmann), stellt hierzu ein Ingenieur fest und beklagt damit, dass dies die Regeln des Fair Play im individuellen Wettstreit der Selbstrepräsentanz verletzen würde.

Neben der Gruppe von Beschäftigten, die gute Erfahrungen damit gemacht hat, ihre Interessen selbst zu vertreten, lässt sich der Wunsch nach Selbstaushandlung auch bei Interviewpartnern feststellen, die nach den Bedingungen des Tarifvertrags eingruppiert und bezahlt werden, jedoch für sich reklamieren, ohne Tarifvertrag besser dazustehen. So legt ein kaufmännischer Angestellter dar, dass es zwar für die „breite Masse“ besser sei, nach den Bedingungen des Tarifs bezahlt zu werden, es für ihn aber günstiger wäre, wenn er nicht in das Korsett von Kollektivregulierungen eingezwängt würde:

„Wenn ich darüber nachdenke, dann würde ich sagen, das schränkt mich eher ein, als dass es mir hilft. Ich denke, ich würde besser fahren, wenn ich mit meinem Vorgesetzten das Gehalt aushandeln würde. Und wenn es da deutlich weniger Regularien geben würde als dieses Raster mit gewissen Sprüngen. Es lässt nur relativ wenig Spielraum zu. [...] Für mein Umfeld, in dem ich tätig bin, ist es eher hinderlich. Da wäre es besser, man könnte das individuell aushandeln.“ (Herr Plett)

Der Gesprächspartner bringt diese Auffassung vor dem Hintergrund zum Ausdruck, dass seine Vergütungsbemessung durchaus leistungsbezogene Bestandteile beinhaltet. Jedoch fällt das Urteil über die jährlichen Bewertungsgespräche mit seinem Vorgesetzten vernichtend aus: sie hält er für eine „Farce“, bei der immer nur „pseudomäßig“ Leistungszulagen gewährt werden. Zudem zeige die Praxis, dass einmal errungene Zulagen auch bei Rückgang der Leistung bestehen blieben, wodurch das ganze Beurteilungssystem eine „gewisse Beamtenmentalität“ aufweise. Es begünstige dienstältere Beschäftigte, während junge Mitarbeiter aufgrund der Begrenztheit der

zu verteilenden Ressourcen nicht nur eine geringere Zulage bekämen, sondern auch noch symbolisch, entgegen der realen Leistungssituation, am unteren Ende der Leistungsskala angesiedelt würden.

„Wenn ich mir in den ersten Jahren meine Leistungsbeurteilung angeguckt habe und ich lese dann in der Tabelle ab, wie gut ich meinen Job mache, da muss ich eigentlich vor Scham im Boden versinken, weil ich überhaupt keine Ahnung davon habe von dem, was ich mache, meine Kenntnisse nicht anwenden kann und eigentlich sowieso keine Kenntnisse habe, weil man ja auf der untersten Ebene anfängt. Wenn mir das jemand als Zeugnis ausgestellt hätte, ich glaube, dem hätte ich eine gescheuert.“ (Herr Plett)

Insgesamt kommt dieser Befragte zu dem Schluss, dass die tatsächliche Praxis in seinem Betrieb zwar an seinem Bedürfnis ansetze, die eigene Leistungsbereitschaft und den eigenen Beitrag in die Einkommensfindung einfließen zu lassen, aber „mit leistungsorientierter Bezahlung nichts mehr zu tun“ habe. Dieses System empfindet er vor allem deshalb als demotivierend, „weil sich das ‚Leistungsbeurteilung‘ nennt“. Da es sich aber letztlich in kollektiven Vorgaben verzettelt – hier die unternehmensseitige Vorgabe, ein bestimmtes Gesamtbudget für die Abteilung nicht zu überschreiten – und zu materiellen und symbolischen Enttäuschungen führe, würde er für sich die ausschließliche Selbstaushandlung bevorzugen.

Die Haltung dieses Interviewpartners ist jedoch nicht zwingend auf das obere Qualifikationssegment beschränkt. Sie kommt auch bei einem Arbeiter zur Sprache, der sich einige Zeit in den USA aufgehalten hat und sich positiv auf die dort von ihm erlebte Praxis bezieht, wenn er auf die Frage antwortet, wie er es empfindet, nach den Bedingungen eines Tarifvertrags eingruppiert und entlohnt zu werden:

„Nein, das finde ich nicht gut. Das ist zwar makaber, aber ich habe mal eine Zeit lang in den Staaten gearbeitet und da ist so das Prinzip ‚Hire and Fire‘. Und da habe ich mal gearbeitet bei einem Arbeitgeber und gesagt ‚Ich habe die und die Qualifizierung‘. Da sagt er, ‚das interessiert mich überhaupt nicht‘. Er sagt, ‚arbeite hier und nach Deiner Arbeit wirst Du bezahlt‘. Also da wird man wirklich nach der Qualität bezahlt, die man besitzt, nach der Leistungsfähigkeit. Und da gibt es keine Tarife.“ (Herr Zander)

Auch wenn dieser Arbeiter betont, er sei zum einen mit seiner Arbeitssituation und seiner Bezahlung zufrieden und habe sich zum anderen nicht intensiv mit seiner Einstellung zur Tarifbindung auseinandergesetzt, so kommt doch ein gewisses Unbehagen zum Ausdruck, nach Kriterien eingruppiert zu werden, die von seinen individuellen Merkmalen und Fähigkeiten abstrahieren. Danach gefragt, ob er Vorteile sähe, würde sein Beschäftigungsverhältnis nicht von einem Tarifvertrag geregelt, empfindet er das Tarifsysteem – wenn auch recht diffus – für sich als eine gewisse Form der „Ausbremmung“ und „Einengung“, die ihn daran hindere, sich weiterentwickeln zu können:

„Noch besser. Noch besser. Ich glaube, dadurch werde ich auch erst gebremst. Noch besser. Doch. Wie, kann ich jetzt nicht erklären, aber ich hätte das Gefühl. Ich mag mich natürlich auch irren. Aber, doch. [...] Es gibt gerade vom sozialen System her kein

besseres System als das in Deutschland, aber so arbeitsmarkttechnisch müsste das eigentlich so sein wie in Amerika. Das ist meine Meinung, weil ich nun beide Systeme kennen gelernt habe. Dieses hier das sichere, aber auch das gedrückte. Du bist in einer Schublade [...]. Und bis nach oben kommen, das geht zum Beispiel in den Staaten wesentlich schneller. Wenn man da von Ihrer Qualität überzeugt ist, dann fördert man Sie auch. Dann sind Sie ganz schnell oben. Aber genauso schnell wieder unten.“ (Herr Zander)

Auch wenn sich die letzten Ausführungen auf die Präferenzen eines Arbeiters beziehen, so stellt dies doch eine Ausnahme dar. Es sind vor allem Hochqualifizierte, die für sich in Anspruch nehmen, ihre Interessen individuell adäquat durchsetzen zu können. Allerdings spielt hierbei nicht nur die absolute Höhe des Qualifikationsniveaus für die Interessenvertretungspräferenzen der Beschäftigten eine Rolle, sondern auch das überdurchschnittliche Ausbildungsniveau in Relation zum betrieblichen Qualifikationsgefüge, die damit – zumeist – korrespondierende höhere Position in der betrieblichen Hierarchie und die starke Verhandlungsmacht von Beschäftigten. Diese Faktoren ermöglichen es Beschäftigten, zu einem substantiell befriedigenden Ergebnis durch Selbstrepräsentanz zu gelangen. Zugleich gehört es zum Selbstverständnis dieser Gruppe, sich eigenständig vertreten zu können und zu dürfen. Die Unterordnung unter kollektive Vorgaben würde ihnen vermutlich als Entmündigung erscheinen. Darüber hinaus zeigen die beiden Beispiele von Beschäftigten, die unter den Geltungsbereich eines Tarifvertrags fallen, dass der statusgenerierende Charakter von Kollektivvereinbarungen Standardisierungen mit sich bringt, die von einem Teil der Befragten als Begrenzung von Freiheitsgraden wahrgenommen wird.

7.1.2 Typ 2: Kollektivregulierung

Der Gegenpol zur Selbstaushandlung, die Bevorzugung kollektiver Regulierungsformen, ist entgegen der Annahme, dass Prozesse gesellschaftlicher Individualisierung die Basis für Kollektivregulierungen schwinden lassen würden, bei circa der Hälfte der Befragten anzutreffen. Es lassen sich hierfür in den Interviews vor allem drei Begründungsstränge erkennen. Erstens wird von den Befragten ins Feld geführt, dass sie aufgrund ihrer Verhandlungsmacht oder -kompetenz kein für sie günstigeres Ergebnis bei reiner Selbstrepräsentanz erwarten würden. Zweitens haben Kollektivregulierungen als Ordnungsvorgaben die Funktion, die Transparenz des Vergütungssystems zu gewährleisten und einen Bezugsrahmen für die eigene Positionierung bereitzustellen. Darüber hinaus wird drittens deutlich, dass Gerechtigkeitsstandards in Bezug auf die Gleichbehandlung vergleichbarer Tätigkeiten für die Beschäftigten ein hohes Gut darstellen.

Das erste Motiv, dass eine individualisierte Regulierung von Arbeit zu einer Verschlechterung der Konditionen führe, tritt am deutlichsten im Segment der beruflich qualifizierten Beschäftigten aus dem gewerblichen Bereich oder in einfacheren Angestelltenpositionen zu Tage. Viele sähen für sich keine Verbesserung, wenn die

Vergütung nicht über Tarifvertrag und/oder Betriebsvereinbarung geregelt wäre. So sagt ein Arbeiter, der mit dem bestehenden Tarifvertrag sehr zufrieden ist:

„Ich glaube nicht, dass ich hier mit meiner Position als Mitarbeiter mehr für mich aushandeln könnte. Das glaube ich nicht. Da denke ich, dass ich so, wie es ist, schon ganz gut liege.“ (Herr Neumann)

Diese Einstellung ist sicherlich darauf zurückzuführen, dass es sich in diesem Segment um Positionen handelt, deren personelle Besetzung nicht zuletzt vor dem Hintergrund der hohen Arbeitslosigkeit von der Arbeitgeberseite relativ leicht auszutauschen ist. Die jeweilige Aushandlungsmacht von Beschäftigten ist daher als gering zu bewerten. Hierbei spielt aber auch eine Rolle, es nicht gewohnt zu sein, für die eigenen Interessen gegenüber Vorgesetzten oder der Geschäftsführung individuell einzustehen. Der sich damit ergebenden Notwendigkeit, sich selbst vermarkten zu müssen, steht etwa ein anderer Arbeiter skeptisch gegenüber, wenn er darauf verweist, dass dies bisher immer von Gewerkschaft und Betriebsrat für ihn stellvertretend wahrgenommen wurde und er sich schon rein rhetorisch solchen Verhandlungen nicht gewachsen sieht:

„Da bin ich vielleicht ein Stück weit bequem und sage, das Reden und Aushandeln können die anderen für mich besser. Der Betriebsrat oder die von der Gewerkschaft können das besser aushandeln, weil ich jetzt lange in einem großen Betrieb gearbeitet habe und es auch nie gemusst habe, jetzt persönlich zu sagen: ‚Jetzt bräuchte ich aber mehr. Vielleicht siehst Du dies und das. Das steht aber in keinem Verhältnis zu dem, was ich bekomme. Boss, wie wäre es damit, das und das‘. Das haben bisher immer andere für mich getan. Das ist vielleicht eine Umstellung oder eine Gewöhnungssache. Aber wie viele müssten dann jetzt dahinrennen? Und zu wem jetzt? In dieser großen Firma, um jetzt als Beispiel zu sagen, diese Abteilung, wo muss ich denn da hin? [...] Ich glaube, ich könnte mich nicht so gut durchsetzen, weil ich nicht so gut argumentieren könnte, so spontan. Da müsste ich mich schon sehr gut vorbereiten, weil ich mich auch nicht so ausdrücken kann – sprachlich sage ich mal – in solchen Situationen, wo ich richtig Druck machen müsste. [...] Da würde ich mich schwer tun.“ (Herr Asmusen)

Beschäftigte mit mittleren Qualifikationsniveaus – vor allem Facharbeiter – gelten als traditionell größtes Unterstützungsmilieu für Gewerkschaften und den mit ihnen verbundenen Kollektivvereinbarungen (Hattinger Kreis 2002). Dies wird durch die aufgeschlossene Haltung zur Kollektivregulierung bei den entsprechenden Interviewpartnern bestätigt. Überraschenderweise ist auch bei einigen Hochqualifizierten eine verwandte Einstellung anzutreffen. Sie sind allerdings in einem Betrieb angestellt, der durch ein insgesamt sehr hohes Qualifikationsniveau seiner Mitarbeiter hervorsteht und in dem die einzelnen Einkommen einzelvertraglich festgelegt werden. Absolut betrachtet operiert das Unternehmen mit seiner Vergütung am unteren Ende des als „üblich“ geltenden Entgeltniveaus. Dies ruft bei einigen Interviewpartnern Unmut hervor, so dass sie zumindest hinsichtlich des Einkommens gegenüber einer kollektiven Regulierung aufgeschlossen sind. Ein Ingenieur berichtet, dass zwar bei der Einstellung um das Einkommen „gepokert“, im Regelfall aber dieses Einstiegs-

gehalt langfristig nicht wesentlich erhöht werden würde. Dies führt er auf die derzeitige Lage auf dem Arbeitsmarkt zurück. Zwar rechnet er sich relativ gute Chancen aus, gegebenenfalls einen anderen Arbeitgeber zu finden, die Geschäftsführung habe aber den Trumpf in der Hand, höhere Gehaltsforderungen dadurch abwehren zu können, dass es ein großes Reservoir von Arbeit suchenden Ingenieuren gebe:

„Die Geschäftsführung ist gerade auch in einer sehr sehr guten Position, dass die wirtschaftliche Lage schlecht ist. [...] Die können sich auf dem Arbeitsmarkt die Leute sozusagen rauspicken. Von daher sind die nicht unbedingt im Zugzwang, was das Gehalt angeht, solange die Konjunktur schlecht ist.“ (Herr Albers)

Dieser Ingenieur berichtet weiter, dass das Unternehmen sich in begrenztem Maße an den Gehaltssteigerungen im Flächentarifvertrag orientiere. Allerdings wurden die Gehälter in der Vergangenheit des öfteren zu einem späteren Zeitpunkt und auch in geringerem Umfang angehoben. Da dies bedeute, dass sich die einkommensbezogene Kluft zu anderen – subjektiv als vergleichbar erachteten – Unternehmen vergrößere, antwortet dieser Interviewpartner positiv auf die Frage, ob er sich wünschen würde, dass das Unternehmen der Tarifbindung unterliege:

„Tarif würde regelmäßige Gehaltserhöhungen zum Beispiel bedeuten. [...] Und wenn ich mir das überlege, waren die Gehalterhöhungen immer untertariflich und unter dem, was draußen erhöht wurde. Wenn das Gehalt dadurch mehr wird oder sicherer, dass es eine Gehaltserhöhung gibt, dann würde ich mir das unter diesem Aspekt wünschen.“ (Herr Albers)

Er relativiert aber im selben Atemzug seine generelle Affinität zu einem Tarifvertrag. Auch wenn er hinsichtlich der Vergütung eine Tarifbindung begrüßen würde, so befürchtet er gleichzeitig diffus bei anderen Regulierungsinhalten eine zunehmende Normierung und Standardisierung, die die von ihm positiv an seinem Unternehmen hervorgehobenen Flexibilitäts- und Autonomiegrade gefährden würden:

„Bei allen anderen damit verbundenen Dingen wäre ich mir da nicht so sicher. Also ich weiß jetzt nicht – z.B. mit Gleitzeitkonten, Arbeitszeiten und allem drum und dran wird hier eigentlich sehr flexibel umgegangen und ich würde mir wünschen, dass das so bleiben würde. Und wenn dadurch solche Annehmlichkeiten wegfallen würden in irgendeiner Form oder erschwert würden, dann wäre ich da nicht unbedingt dafür. Obwohl ich mir auch nicht 100%ig im Klaren wäre, was sich jetzt alles ändern würde, wenn man dem Tarif angeschlossen wäre.“ (Herr Albers)

Bei einem anderen Ingenieur des selben Betriebs ist ebenfalls Unzufriedenheit mit der Einkommenssituation erkennbar. In die gleiche Richtung weisend, sind auch bei ihm Befürchtungen festzustellen, dass als angenehm empfundene Freiheiten durch eine kollektive Regulierung bedroht seien, obwohl er hinsichtlich der Vergütung durchaus für sich Vorteile sähe, wenn das Unternehmen tarifgebunden wäre. Bei ihm fällt auf, dass auch Hochqualifizierte ihre Interessen nicht unbefangen individuell gegenüber Vorgesetzten oder Geschäftsführung vertreten. Seine Einschätzung verbindet er mit der Analyse, dass es sich zumindest in seinem Unternehmen bei der

einzelvertraglichen Entgeltfindung, entgegen dem äußeren Anschein, nicht um eine wirklich bilaterale Verhandlung, sondern in den meisten Fällen um ein unilaterales Diktat der Geschäftsführung handele:

„Es gibt zwar Stimmen, die das meinen, aber der überwiegende Teil verhandelt sein Gehalt hier nicht selbst. Das ist so. Es gibt Momente, da sagt man sich, ‚irgendwo müsste sich das doch nochmal widerspiegeln‘. Da nimmt man dann den Weg zum Chef in Kauf. Das ist ja nun kein leichtes Gespräch. Und sich dann da auch noch in so ein tolles Licht zu setzen, das liegt auch vielleicht nicht jedem. Und ein gewisses Maß des Bettelns ist es ja auch. Man versucht natürlich zu argumentieren, warum man nun meint, man müsste mehr Geld kriegen, aber letztendlich hat man da keinen verbrieften Anspruch darauf. Man muss also schon sagen: ‚Also bitte, ich hätte doch gerne, weil ich hab es eigentlich verdient‘. Da gibt es eben die einen, die machen den Gang zum höchsten Chef, der es letztlich dann auch nur kann, aus dem einen oder anderen Grund nicht. [...] Der Standard ist es nicht, dass man das direkt aushandelt. [...] Also ich denke, die Quote liegt bei 80-90%, wo das eben nicht der Fall ist. Da wird es diktiert, da wird es so genommen, wie es ist.“ (Herr Decker)

Als zweites Motiv, das in den Augen der Befragten für die Kollektivregulierung des Einkommens spräche, wird erkennbar, dass so die Transparenz des Vergütungssystems gefördert und ein Ordnungsrahmen zur Verfügung gestellt werde, innerhalb dessen sie sich orientieren und Vergütungserwartungen abstecken könnten. So erwartet ein Ingenieur, der sich derzeit bei seiner Selbstrepräsentanz auf keinerlei Stellenbeschreibung beziehen kann, von einem Tarifvertrag, aufgrund eines objektiveren Kriterienkatalogs in eine höhere Vergütungsgruppe zu gelangen:

„Also wenn dadurch wirklich unterschieden werden kann, welche Arbeiten man macht, wenn man von der einen in die andere Schublade wechselt und wenn das mit der Vergütung gekoppelt wäre, dann würde ich das durchaus befürworten.“ (Herr Albers).

In eine ähnliche Richtung weisend, lässt sich die Auffassung eines technischen Angestellten verstehen. Er bezieht sich dabei negativ auf Erfahrungen bei einem früheren Arbeitgeber, bei dem die Vergütung zwar nach den Bedingungen des Flächentarifs organisiert war, dessen konkrete Anwendung und die individuelle Eingruppierung jedoch relativ willkürlich vorgenommen wurde. Bei seinem derzeitigen Arbeitgeber hebt er dagegen positiv hervor, dass es ein differenziertes System von Stellenbeschreibungen gebe, das eine transparente und objektive Eingruppierung ermögliche. Im Gegensatz zu seinen früheren Erfahrungen könne er sich unter diesen Bedingungen sehr gut in das Tätigkeits- und Vergütungsgefüge des Betriebs einordnen:

„Bei meinem früheren Arbeitgeber gab es in dieser Hinsicht Verhältnisse wie im Wilden Westen. [...] Ich muss sagen, als ich hier reingekommen bin und diese strukturierte Vorgehensweise hatte – es gibt für eine bestimmte Tätigkeit eine bestimmte Stellenbeschreibung und diese Tätigkeit ist einer bestimmten Stufe zuzuordnen – das finde ich gut. Da wusste ich mal richtig, wo ich eigentlich hingehöre – das erste mal.“ (Herr Sanders)

Der durch Kollektivvereinbarungen generierte Ordnungsrahmen, der den entgeltbezogenen Erwartungshorizont für unterschiedliche Tätigkeiten absteckt, spielt auch für andere Befragte eine wichtige Rolle. Eine technische Angestellte erklärt in diesem Sinne, dass sie beim Fehlen tariflich festgelegter Anhaltswerte ihre Gehaltsvorstellungen weniger gut definieren könnte und befürchtet gleichzeitig, dass die Einkommensspreizung entgegen ihrer „sozialen“ Orientierung sehr groß werden würde:

„Wenn es generell gar keine Tarifverträge mehr geben würde, dann würde es natürlich immer schwieriger, so eine gewisse Grenze anzusetzen. Also d.h. jetzt hat man ja immer noch den Wert des Tarifvertrags als Orientierungswert. ‚So, da will ich hin. Und ein Tacken darüber wäre noch ganz schön‘. Wenn es da jetzt gar nichts mehr geben würde und man frei verhandeln würde, dann würden, glaube ich, die Gehaltsgrenzen oder -gruppen ganz schön auseinander laufen.“ (Frau Asendorf)

Auch ein Ingenieur aus einem tarifgebundenen Unternehmen schildert, dass er Kollektivregulierungen begrüße, wenn sie ein transparentes „Regelwerk“ für die Vergütung unterschiedlicher Tätigkeiten bereitstellen. Das Fehlen eines solchen Orientierungsrahmens nimmt er als „abenteuerlich“ wahr:

„Ich sage mal so, wenn es ein bestimmtes Regelwerk gibt und dieses Regelwerk ist transparent und man kann sich in diesem Regelwerk wiederfinden, dann habe ich damit keine Schwierigkeiten. Und für mich sehe ich das so, dass das hier so ist. Deswegen habe ich mit dieser sog. Schublade keine Schwierigkeiten. [...] Und deswegen würde ich das immer begrüßen, wenn man ein Regelwerk oder einen Rahmen hat und sagt ‚Wenn der das und das kann, dann ist der so und so einzustufen oder zu sehen‘. Wenn ich das alles nicht habe und ich käme hier völlig frei hin, dann wüsste ich ja gar nicht, an was ich mich orientieren könnte. Also das finde ich abenteuerlich.“ (Herr Thies)

Als drittes Motiv für eine positive Einstellung in Bezug auf kollektive Regulierungen zeigt sich, dass die Befragten ohne sie die Verletzung von Gerechtigkeitsvorstellungen befürchten, die auf die gleiche Vergütung vergleichbarer Tätigkeit zielen. Dem Ansinnen, Betrieben größere Spielräume einzuräumen, um individuelle Leistungsfähigkeit nach dem Motto „Leistung muss sich wieder lohnen“ honorieren zu können, stehen zahlreiche Interviewpartner skeptisch gegenüber. So wendet sich eine kaufmännische Angestellte gegen die sich verstärkende Tendenz, zu leistungsorientierter Bezahlung überzugehen, weil sie dies als ein „Instrument der Maßregelung, also als Machtinstrument“ interpretiert, durch das „die Leute stark unter Druck gesetzt werden“ (Frau Feldmann). Viele Befragte zeigen sich allerdings vor dem Hintergrund einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft aufgeschlossen gegenüber regelmäßigen und formalisierten Leistungsbeurteilungen. Sie halten aber auch dann, wenn sie für sich gute Chancen sähen, ohne kollektive Regelungen ein gleich hohes, wenn nicht gar höheres Einkommensniveau zu erreichen, eine individualisierte Aushandlung der Vergütung für problematisch. Ein Ingenieur etwa hat Bedenken, dass es ohne eine kollektivvertragliche Basis selbst innerhalb eines Unternehmens einen „Wildwuchs“ gäbe, der erhebliche Unruhe mit sich brächte:

„Ich halte nichts davon, dass jeder Angestellte [...] sein Gehalt und seine Arbeitsbedingungen mit dem Vorgesetzten selber aushandelt. Das finde ich nicht gut. Ich finde es schon gut, dass es ein Regelungsinstrument gibt, das erst mal eine Grundregelung macht, wie es jetzt die Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter über den Tarifvertrag tun. [...] Also vom Grundsatz finde ich es schon gut, dass es über die Tarifparteien ausgehandelt wird, auch mit der Konsequenz, dass auch ich praktisch in eine solche Schublade reingesteckt werde, weil ich die Befürchtung hätte, wenn es anders wäre, dass dann diese Gerechtigkeit in der Entlohnung nicht mehr so gegeben wäre, sondern dass es da wieder einen sehr großen Wildwuchs geben würde. [...]. Und das würde aus meiner Sicht noch zu größerer Unruhe führen als es jetzt der Fall ist. Und deswegen finde ich es gut, dass das über Vertreter geregelt wird – wie auch immer die jetzt aussehen mögen.“ (Herr Xaver)

Eine große Sorge von Gesprächspartnern besteht darin, dass die konkrete Praxis der Selbstaushandlung dazu führen könne, dass man sich – so ein Arbeiter – „ganz von oben herab sagen“ lassen müsse, „das verdienst Du und das verdienst Du aus dem und dem Grund“ (Herr Rehder). Auch wird ein Argwohn deutlich, dass bei individuellen Aushandlungen mit Vorgesetzten, Personalabteilungen oder Geschäftsführungen eher die individuelle Fähigkeit prämiert werde, die eigene Leistung bei den entsprechenden Verhandlungen zu vermarkten, als die reale Arbeitsleistung selbst. Gleichzeitig zeigt sich eine erhebliche Skepsis gegenüber der Objektivität von Leistungsbeurteilungen, da die Befragten die Vorurteilsfreiheit des jeweiligen Verhandlungspartners durch die Wirkung eines „Nasenfaktors“, der Beurteilung nach subjektiven oder persönlichen Vorlieben, für fraglich halten. So berichtet ein technischer Angestellter:

„Es ist wirklich so – in anderen Firmen –, dass der Stärkere oftmals mehr verdient. Der Stärkere im Sinne von Rhetorik, der Stärkere jetzt einfach im Sinne von irgendwas kaputt reden oder jemanden nieder reden, so dass am Ende vielleicht 500 mehr unter dem Strich rauskommen. Der andere aber, der vielleicht eine Superarbeit macht oder dieselbe Arbeit macht, nur nicht in der Lage ist, das rüberzubringen, der geht immer leer aus. Und da finde ich das hier schon ganz in Ordnung. Das ist fair.“ (Herr Sanders)

Ein Arbeiter bringt in diesem Zusammenhang seine Besorgnis zum Ausdruck, dass es durch individuelle Aushandlungen der Vergütung zu Konflikten und zu einer Verschlechterung des Betriebsklimas im unmittelbaren Arbeitsumfeld käme:

„Das ist doch aber fast alles Selbstzerfleischung dann. Da kommt dann wieder Missgunst auf. Das heißt also, es ist immer eine Sache, wie man sich verkaufen kann. Der eine kann sich gut verkaufen, der andere kann sich nicht so gut verkaufen. Der eine ist redegewandter, der andere macht sein Ding, seine Arbeit und man hört von dem nichts, aber der macht seine Arbeit gewissenhaft und 100%ig. So und der andere ist mehr ein Schauspieler, der kann einem so ein Ohr abkauen – auf deutsch gesagt – und handelt da irgendwas aus.“ (Herr Urban)

Ein anderer Arbeiter befürchtet, dass die Mitarbeiter im Falle der Selbstaushandlung um die Gunst des Vorgesetzten buhlen, ihm „in den Arsch kriechen“ würden. Dass persönliche Sympathien über die Höhe des Einkommens entscheiden sollen, lehnt er

strikt ab. Auch berichtet er, dass er „heilfroh“ sei, nicht mehr wie früher bei anderen Arbeitgebern „jedes Jahr oder alle zwei Jahre beim Chef antanzen“ zu müssen, um nach einer Lohnerhöhung zu fragen. Er berichtet weiter von einem konkreten Erlebnis mit einem Arbeitgeber, das er retrospektiv als „Einschnitt“ bewertet, nach dem er sich nicht nur einen anderen Arbeitsplatz gesucht, sondern auch ein positives Verhältnis zu Kollektivregulierungen entwickelt hat. Er führt aus, dass ihm damals bei der Einstellung versprochen wurde, nach einem halben Jahr mehr Geld zu bekommen, was sich im Nachhinein als leeres Versprechen herausstellte:

„Und dann hatte er mir gesagt, nach einem halben Jahr könnte ich wieder zu ihm kommen und dann könnten wir wieder über mehr Geld reden, weil ich hätte ja erst mal nur ein Anfangsgehalt. Und da habe ich ihn dann auch darauf angesprochen. Da hat er sich auf seinen Stuhl gesetzt und hat mich ausgelacht – was ich mir denn wohl einbilden würde. [...] Das war für mich so der Einschnitt. Und wenn ich mir vorstelle, ich müsste heute immer noch zum Chef hinrennen und darum betteln, dass ich mal mehr Geld kriege – also das wäre ein Horror für mich. Und das finde ich eigentlich schon gut geregelt hier.“ (Herr Quest)

7.1.3 Typ 3: Regulierungsmix aus kollektiver Basisregulierung und Selbstaushandlung

Die Übergänge zwischen dem Wunsch nach Selbstrepräsentanz oder Kollektivregulierung sind fließend. Der ersten Gruppe sind ca. ein Sechstel und der zweiten etwa die Hälfte der Interviewpartner zuzurechnen. Ein weiteres Drittel votiert für einen Regulierungsmix in Form kollektiver Vorgaben, die einerseits eine Basisvergütung garantieren und andererseits Verfahren festlegen, innerhalb derer zusätzliche Bestandteile individuell ausgehandelt werden können. Auch hierbei ist das Moment relevant, die gezeigte Leistung und den individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg durch die Höhe der Vergütung anerkannt sehen zu wollen. Diesbezüglich hängt vieles von der gegebenen Regulierungssituation und der in den Unternehmen praktizierten Leistungsbewertung bzw. -vergütung ab. Es fällt zum Beispiel auf, dass nahezu alle Beschäftigten des untersuchten Großunternehmens aus der Metall- und Elektroindustrie, die von dem dortigen System der Beurteilungspraxis betroffen sind, sich über dieses sehr kritisch äußern. Als einheitlicher Kritikpunkt ist herauszudestillieren, dass Leistungsboni nur dann gewährt würden, wenn das Personalbudget der Abteilung dies erlaube und sich deren Verteilung an die „Gaußsche Glockenkurve“ anlehne, die als Normalverteilung keine extremen Abweichungen vom Abteilungsdurchschnitt vorsehe. Die festzustellende Konsequenz ist, dass sich die Befragten oft enttäuscht von diesem Vergütungssystem abwenden, obwohl sie Leistungsgespräche im Prinzip für wünschenswert und wichtig halten. Die Kommentare mancher Gesprächspartner lassen auf eine regelrechte Kränkung schließen, da die Einbringung und Würdigung individueller Leistungen offensichtlich emotional sehr stark aufgeladen sind und sie sich mit ihrer Leistungsbereitschaft vom Unternehmen und den Vorgesetzten nicht ernst genommen fühlen, sondern sich als einem formalistischen

und halbherzigen Prozedere unterworfen empfinden. Die Schlussfolgerungen, die die Gesprächspartner aus dieser gleichlautend ernüchternden Erfahrung ziehen, variieren jedoch. Während ein Ingenieur sie zum Anlass nimmt, dafür zu plädieren, mit leistungsbezogener Vergütung ernst zu machen, und er für sich eine umfassendere Selbstaushandlung befürwortet, führt sie bei anderen dazu, dass sie sich zwar wünschen, dass die betriebliche Bewertungspraxis optimiert wird, aber aufgrund ordnungs- und gerechtigkeitsbezogener Erwägungen dennoch die Vorzüge kollektiver Regulierungen subjektiv in den Vordergrund rücken.

Das Interesse an einem Regulierungsmix ist am deutlichsten bei Beschäftigten der beiden untersuchten Unternehmen aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen erkennbar. In beiden Unternehmen sind für den AT-Bereich sogenannte „Bandbreiten“ vereinbart worden, die je nach Leistung zwischen 90 und 110% eines je nach Tätigkeitsstufe variierenden Eckbetrags vorsehen. In einem Unternehmen wurden diese Bandbreiten in einigen Bereichen auch auf Mitarbeiter angewendet, die dem Tarifbereich unterliegen. In dem anderen Betrieb sind für diese Beschäftigten jenseits der Gewährung von Provisionen für den Verkauf von Finanzprodukten durchweg keine leistungsbezogene Vergütungselemente vorgesehen. Genau dieser Umstand ist aber für eine kaufmännische Angestellte der Grund, warum sie sich dafür ausspricht, die Vergütung zu variabilisieren. Auf der einen Seite sieht sie Probleme, die Vergütung ausschließlich auf Provisionsbasis umzustellen oder gänzlich mit den Vorgesetzten auszuhandeln. Dennoch wendet sie sich auf der anderen Seite gegen ein hinderliches „Schubladendenken“. Durch das Fehlen leistungsbezogener Vergütungsbausteine würde das „Motivationsinstrument“ ungenutzt bleiben, mit einer „kleinen Variablen“ beim Entgelt zu „spielen“:

„Man kann also nicht versuchen, Mitarbeiter, die engagiert sind, die sich selber qualifizieren, weiterqualifizieren, auch mal – und wenn es minimale Stufen sind, halbe Stufen sind – so anzupassen, dass man die Leistung belohnt. Gerade in den unteren Tarifgruppen ist das noch mal ein Motivationsinstrument: eine Stufe, einen Platz, eine Besoldung am Schluss. Ob da einer nun viel macht oder ob der sich nun auf die faule Haut legt, das ist egal, die kriegen das gleiche Gehalt. Ich weiß nicht, ob das unbedingt so sein muss.“ (Frau Ehlers)

Eine ähnliche Argumentation lässt sich bei einem anderen kaufmännischen Mitarbeiter auffinden. Auch er wendet sich gegen gänzliche Selbstaushandlung, weil eine kollektivvertragliche Basis eine „gewisse Sicherheit“ gewährleiste. Außerdem zieht er eine interessante Parallele zwischen der Selbstrepräsentanz in der Arbeitswelt und dem Gebaren auf einem „türkischen Basar“. Es bleibe immer eine Restunsicherheit, ob die eigene Verhandlungsführung wirklich optimal war oder andere nicht noch besser abgeschnitten hätten. Spreche dies einerseits für Kollektivregulierungen, so hält er aber andererseits individuelle „Spielräume“ in der Vergütungsbemessung jenseits der Tarifeingruppierung für sehr wünschenswert und motivierend:

„Einerseits gibt dieses Tarifsysteem eine gewisse Sicherheit, zum Beispiel nicht unterbezahlt zu werden. Beim Baugewerbe ist es ja häufig so, dass dann über diese Dumpinglöhne versucht wird, irgendwie so die Sachen zu drücken. Das geht hier einfach nicht, weil dieses Schubladensystem sagt, das ist diese Stelle, das ist Tarifgruppe X und Tarifgruppe X wird so und so entlohnt. Von daher finde ich es einerseits wieder gut. Es ist so ähnlich wie das türkische Basarprinzip. Das komplett freie Aushandeln ist eine Sache, die mir persönlich nicht so liegt – sagen wir mal so. Sicherlich könnte man durch dieses persönliche Aushandeln vielleicht mehr, aber vielleicht auch weniger dabei rausholen. Und es ist so ein ähnliches Possenspiel, wie man es wie gesagt auf einem Basar oder bei einem Autohändler erlebt, wo dann da irgendein Mondpreis da dran steht und wer so dumm ist und nicht nachfragt, der zahlt ihn dann auch. Und alle anderen, die schlauer sind, die handeln das Ding noch bis zur Hälfte runter. Übrig bleibt in allen Fällen des Handelns das dumme Gefühl, nicht das Optimum rausgehandelt zu haben für sich. Das hört dann spätestens auf, wenn dann der Nachbar ankommt und sich auch das Auto gekauft hat und es noch 5000 Euro günstiger beim selben Händler gekriegt hat. Da sagt man dann ‚das hast du offensichtlich doch noch nicht so ganz ausgeknirscht‘. Wenn ich das jetzt übertrage auf die Arbeitswelt, dann möchte ich nicht wissen, wie das dann ausfallen soll, wenn dann mein Kollege nebenan letzten Endes für gleiche oder weniger Arbeit plötzlich mehr Geld bekommt, weil er halt ein besserer Verhandlungspartner war. Von daher finde ich so eine gewisse Segmentierung in Tarifgruppen wichtig. Ich finde aber Spielraum noch viel wichtiger, das heißt das müsste [...] so ein Struktursystem sein, das man sagt ‚OK, diese Stelle ist mittelbemaßt mit xy, ich habe einen Freiraum nach rechts und nach links‘. Wenn ich die Stelle noch nicht so gut ausfülle – es kann ja sein, dass ich die Qualifikation noch nicht habe, ich bin zum Beispiel ein Neuling, bin gerade erst angefangen – dann werde ich noch nicht 100% meiner Vergütung bekommen. Wenn ich aber meine Stelle sehr gut mache oder übererfülle, dann kann ich auch mal 110 oder 120% des vorgesehenen Budgets bekommen. So eine Regelung finde ich richtig und sinnvoll. Die sollte es geben. Aber ein starres Festhalten an, ‚Deine Stelle ist Tarifgruppe X‘ [...], das finde ich nicht sinnvoll. Weil Spielraum sorgt dann auch [...] für Motivation.“ (Herr Behr)

Diese Interviewpartner beschreiben mit ihren kontrafaktischen Präferenzen die faktische Regulierungssituation, die für andere Beschäftigte der beiden Finanzunternehmen schon Gültigkeit hat. Letztere äußern sich dabei sehr positiv über die jeweiligen Entgeltsysteme, die für bestimmte Tätigkeiten nicht nur Entgeltkorridore, sondern auch klare, transparente und verlässliche Regeln festlegen, wie die Vergütung mittelfristig individuell beeinflusst und gesteigert werden kann. Damit befinden sie sich in einer Situation, in denen augenscheinlich Mechanismen individueller Leistungsbewertung und -prämierung gefunden wurden, die von den Beschäftigten als funktional und gerecht angenommen werden. Entgegen der früheren Praxis, Gehaltserhöhungen vom Alter abhängig zu machen, Sorge, so die Darstellung eines kaufmännischen Angestellten, dieses System dafür, dass Vergütungssteigerungen nicht mehr „ersessen“, sondern mit dem jeweiligen Leistungsniveau „reglementiert“ in Beziehung gesetzt werden:

„Also ich finde das gut. Wir haben das ja geschaffen in diesem Bereich, um individuell Leistung noch honorieren zu können. Und das fand ich sehr gut. Vorher war es doch eher so, dass es ein Beamtensystem war, da hat man dann auch außertarifliche Bezahl-

lung gehabt, die aber in einer festen Schublade waren und alle paar Jahre kam man dann mit den Berufsjahren dran, um mal einen Schnaps oben drauf zu bekommen. Das habe ich immer als nicht gut empfunden, weil [...] einem gewissen Anspornen oder einer gewissen Honorierung von sehr guter Leistung stehe ich sehr positiv gegenüber. Und insofern finde ich gut, dass auch der Vorgesetzte eine Möglichkeit hat, die natürlich auch reglementiert ist, dass man eben nicht Sprünge nach oben oder nach unten in 5 oder 10%-Schritten machen kann, sondern in 1 oder 2%-Schritten machen soll. Aber man kann dem Mitarbeiter auch zeigen: ‚Du kannst das noch erreichen, wenn Du Deine Leistung über Jahre auch mal hältst, dann kommst Du Schritt für Schritt immer ein bisschen weiter nach oben‘. Und das finde ich sehr motivierend.“ (Herr Isenbeck)

Die Beschäftigten mit einem positiven Bezug auf einen Regulierungsmix verstehen den leistungsvariablen Teil ihrer Vergütung nicht ausschließlich als Element der kontinuierlichen Einkommensverbesserung. Sie zeigen sich durchweg für den Gedanken offen, dass sie bei ungenügender oder abnehmender Leistung auch Einkommenseinbußen hinzunehmen hätten. Sie räumen – zumindest in der abstrakten und nicht unmittelbar handlungsrelevanten Reflexion in der Interviewsituation – bereitwillig ein, dass den Chancen leistungsbezogener Zulagen auf der einen Seite auch das Risiko eines leistungsbezogenen Abzugs auf der anderen Seite gegenüberstehen sollte. Dabei ist ihnen wichtig, dass sie nicht „in eins nach unten durchfallen“ könnten, sondern eine „nachhaltige Leistungsminderung“ (Herr Isenbeck) vorliegen müsse, wenn ihre konkrete Vergütung herabgesetzt würde. Es ist ihnen zudem wichtig, dass es hinsichtlich der Leistungsbemessung einen fairen Umgang der Geschäftsführung mit den Mitarbeitern gebe. Dies scheint in beiden Betrieben der Fall zu sein. So heben die Befragten ihre Unternehmenskultur positiv hervor, die als familiär charakterisiert werden könne, durch sozialen Ausgleich und innerbetriebliche Fairness geprägt sei und nicht dadurch hervorstechte, zunehmenden Leistungsdruck auf die Beschäftigten auszuüben. Einige Interviewpartner sagten, dass sie, obwohl auch bei ihnen mitunter der „Wind rauer“ wehe, noch immer davon ausgingen, dass eine verschlechterte, von ihnen nicht zu verantwortende Entwicklung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Unternehmens bei ihrer individuellen Leistungsbeurteilung Berücksichtigung finden und ihnen nicht zum Nachteil gereichen würde. Das sei wichtig, um ein Umfeld zu schaffen, in dem die leistungsbezogene Vergütung nach wie vor motivierend wirken könne. Dies auf den Punkt bringend, sagt ein kaufmännischer Angestellter:

„Ich kann ja nur meine Stufe irgendwie beeinflussen, wenn ich meine Ziele erreiche. So wird das zum Positiven hin. Und wenn die nicht zu erreichen sind, dann bringt mir das nichts.“ (Herr Kramer)

7.1.4 Fazit

Aus dem empirischen Material ist der Befund herauszulesen, dass Prozesse gesellschaftlicher Individualisierung nicht dazu geführt haben, dass die Befragten eine gänzlich individuelle Aushandlung ihrer Vergütung bevorzugen würden. Eine Prä-

ferenz für die Selbstrepräsentanz ist nur bei einem kleinen Teil der Interviewpartner festzustellen. Diese haben nahezu alle einen akademischen Ausbildungshintergrund. Diejenigen, die zudem höhere Positionen in der jeweiligen betrieblichen Hierarchie innehaben und daher traditionell in das Segment von AT-Bezahlungen hineinfallen, berichten davon, dass sie mit der einzelvertraglichen Regelung ihrer Arbeitsverhältnisse positive Erfahrungen gemacht haben, und vermitteln den Eindruck als würden sie für sich in erster Linie befürchten, durch statusförmige Kollektivregulierung einer Arena beraubt zu werden, in der sie in der Aushandlung mit dem Vorgesetzten bzw. der Geschäftsleitung identitätsstiftende und identitätsstützende Anerkennungserfahrungen machen können. Andere Befragte, die unter die Bestimmungen eines Tarifvertrags fallen, wünschen die Möglichkeit, ihre Einkommen frei zu verhandeln, da sie sich die Verhandlungskompetenz attestieren, ein für sich günstigeres Ergebnis aushandeln zu können, und gleichzeitig die gegebenen Kollektivregulierungen als „Korsett“ und „Einengung“ interpretieren. Die Mehrzahl der Interviewpartner nimmt dagegen auf Kollektivregulierungen positiv Bezug. Dies resultiert zum einen aus dem klassischen Motiv, nicht über genügend individuelle Aushandlungsmacht oder die rhetorischen Fähigkeiten zu verfügen, die eigenen Interessen befriedigend vertreten zu können. Eine relevante Größe für die Interessenorientierung zwischen Selbstaushandlung und Kollektivregulierungen stellen zum anderen die Ordnungs- und Wertvorstellungen von Beschäftigten dar. So wird positiv hervorgehoben, dass Kollektivregulierungen einen Orientierungsrahmen für die eigene Vergütung bereitstellen und Entgeltgerechtigkeit abzusichern helfen. Wenn die Befragten eine gänzlich kollektive Bestimmung ihres Einkommens begrüßen oder sich mit ihren Präferenzen für einen Regulierungsmix aussprechen, ist dies in beiden Fällen wesentlich dadurch motiviert, dass eine innerbetriebliche Ungleichbehandlung vergleichbarer Tätigkeiten verhindert werden soll. Sie betonen, dass die Arbeitsleistung selbst und nicht, wie befürchtet, die unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten von Mitarbeitern bei der „Vermarktung“ ihrer Leistungen in vergütungsrelevanten Bewertungsgesprächen honoriert werden sollen. In der Empirie ist jedoch auch zu erkennen, dass die Interviewpartner einer Bewertung ihrer eigenen Leistungen prinzipiell sehr positiv gegenüberstehen. Die Einstellung der Befragten dazu, dass diese Leistungsbewertung in die individuelle Entgeltfindung einfließen soll, hängt eng mit dem jeweils gegebenen System der Leistungsbewertung in den Betrieben zusammen. Während ein gänzlich Fehlen solcher leistungsbezogener Elemente bemängelt und mit dem Wunsch verbunden wird, eine individuelle Einkommenskomponente zu implementieren, kann eine halbherzige „Proforma“-Leistungsbewertung zu deren völliger Diskreditierung führen. Das Material zeigt aber auch, dass es möglich ist, den Wunsch von Beschäftigten nach partieller, durch kollektive Rahmenregulierungen limitierter Selbstrepräsentanz mit einer als adäquat angesehenen Leistungsbewertung zu einer produktiven und motivierenden Win-Win-Situation zu verbinden.

7.2 *Subjektive Bedeutung des Betriebsrats*

Der Betriebsrat ist neben dem Tarifvertragssystem eine der beiden zentralen Säulen des deutschen Modells der Arbeitsbeziehungen. Das Betriebsverfassungsgesetz von 1952 ist wie schon das Betriebsrätegesetz von 1920 historisch das Ergebnis dreier „Handlungslinien“ (Neuloh 1956) von Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften. Der bürgerliche Staat stellte mit der „Gesetzgebungslinie“ auf eine Entschärfung und prozedurale Regelung der konfliktuellen Interessen von Kapital und Arbeit ab. In eine ähnliche Richtung zielte die „Angebotslinie“ von Unternehmen, die die Divergenzen von Belegschaften und Arbeitgeberseite effizient zu kanalisieren versuchte. Die Gewerkschaften schließlich stellten mit ihrer „Forderungslinie“ auf eine betriebliche Repräsentanz und betriebsnahe Interessenvertretung ab (Schmidt/Trinczek 1999). Die aus diesem Spannungsfeld hervorgehende Institution des Betriebsrats in Deutschland ist als ein durch turnusmäßige Wahlen demokratisch legitimiertes Repräsentativorgan der abhängig beschäftigten Angehörigen des jeweiligen Betriebs konzipiert. Der Betriebsrat ist nach dem Betriebsverfassungsgesetz bei seiner Vertretung der Beschäftigteninteressen sowohl der Beachtung des „Betriebswohls“, also der wirtschaftlichen Ziele und der Bestandsfähigkeit des Unternehmens, als auch der Respektierung geltender Tarifverträge verpflichtet und zu einer „vertrauensvollen Zusammenarbeit mit den im Betrieb vorhandenen Gewerkschaften“ aufgerufen. Dieses juristische Anforderungsprofil verleiht ihm einen „intermediären“ Charakter (Müller-Jentsch 2003) und macht ihn zu einer „Grenzinstitution“ (Fürstenberg 1958) zwischen Beschäftigten, Unternehmensführung und Gewerkschaften. Die Beteiligungsmöglichkeiten sind über die im Betriebsverfassungsgesetz kodifizierten Mitbestimmungs-, Widerspruchs- und Mitwirkungsrechte formal geregelt. Das Aufgabengebiet des Betriebsrats reicht von Informationsrechten bei technischen, organisatorischen oder wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens über Widerspruchs- bzw. Anhörungsmöglichkeiten bei Versetzung, Eingruppierung oder Kündigung einzelner Personen bis hin zur Mitbestimmung zum Beispiel bei der kollektiven Arbeitszeitordnung und der Arbeitsgestaltung (vgl. Müller-Jentsch 1997: 270). Darüber hinaus zeichnet sich in der Bundesrepublik eine – wenn auch pfadabhängige und mit der Interessenkultur des Betriebs variierende – Praxis der betrieblichen Interessenvertretung ab, die im Rahmen eines Co-Managements über die Beteiligungsmöglichkeiten nach dem Betriebsverfassungsgesetz real hinausgeht und Handlungsfelder beinhaltet – etwa bei Innovations- und Reorganisationsprozessen –, die rechtlich dem Management vorbehalten sind (Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995: 96; Müller-Jentsch/Seitz 1998). Eine Ausweitung seines Tätigkeitsbereichs erfährt der Betriebsrat zudem durch Veränderungen im Tarifvertragssystem. Seit den 80er und besonders den 90er Jahren nimmt der Grad der Tarifbindung ab und werden zunehmend Öffnungs- und Differenzierungsklauseln in Flächentarifverträge implementiert (Bispinck 1997), die insgesamt zu einer „Verbetrieblischung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) führen, indem definierte Regelungsbereiche ganz oder teilweise auf die betriebliche Ebene verlagert werden, wo sie dann der Aushandlung zwischen den Betriebsparteien unterliegen.

Vor dem Hintergrund dieses umfangreichen und weiter wachsenden Betätigungsfeldes des Betriebsrats wurde in den Interviews erhoben, ob, und wenn ja, welchen Kontakt und Bezug die Interviewpartner zu ihrem jeweiligen Betriebsrat haben²². Sie wurden auch danach gefragt, welchen Stellenwert sie dem Betriebsrat zumessen, welche Wichtigkeit er für sie als Interessenvertretung hat bzw. ob sie ihn als für sich überflüssig erachten.

Es wird deutlich, dass sich kein einziger Gesprächspartner für die Abschaffung der Institution Betriebsrat ausspricht. Vielmehr ist bei den Interviewten eine Haltung zu erkennen, die ihr generell eine wichtige und legitime Aufgabe im Gefüge des Betriebs und der Arbeitsbeziehungen zubilligt und die Existenz eines „Sprachrohrs“ und einer kollektiven Vertretung der Interessen von Arbeitnehmern positiv aufgreift. Verwunderung ruft jedoch der Umstand hervor, dass eine nicht geringe Zahl von Beschäftigten aus dem gewerblichen Bereich, denen gemeinhin eine besondere Nähe zur kollektiven Interessenvertretung unterstellt wird, in den Interviews zunächst ostentativ darauf hinwies, keinen Betriebsrat für die Regulierung ihrer Anliegen zu benötigen, während Angestellte und Hochqualifizierte, die den Ruf haben, einem Betriebsrat eher zurückhaltend gegenüber zu stehen (Kotthoff 1997), sich auffallend positiv auf ihn bezogen. In der Feldphase wurde nach und nach klar, dass dieser Eindruck dadurch zu erklären ist, dass die Beschäftigten ihren Statements als Referenz unterschiedliche Facetten des betriebsrätlichen Engagements zu Grunde legten. Die Vorstellungen, wie die Rolle des Betriebsrates konkret ausgestaltet sein soll, welche Funktionen er im betrieblichen Kontext wahrzunehmen hat und welche interessen- und unternehmenspolitischen Präferenzen an ihn herangetragen werden, variieren erheblich und führen zu unterschiedlichen Einschätzungen der Betriebsratstätigkeit. Um deren Relevanz für die Befragten angemessen rekonstruieren und verstehen zu können, ist daher eine funktionale Differenzierung des Tätigkeitsspektrums von Betriebsräten notwendig.

Aus den Aussagen der Gesprächspartner lassen sich vier Funktionen herausdestillieren, die diese mit dem Betriebsrat in Verbindung bringen. Von den Befragten wird erstens auf der individuellen Ebene eine *advokatorische Funktion* des Betriebsrats thematisiert, wenn es darum geht, die praktische Hilfe des Betriebsrats in Anspruch zu nehmen, falls Beschäftigte individuelle Probleme und Konflikte etwa bei der Einordnung in Vergütungsgruppen, Versetzungen, Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten oder Kollegen etc. haben. Zur advokatorischen Funktion gehört auch, auf Beratungsleistungen des Betriebsrats als Experten für arbeits-, tarif- und sozialrechtliche Fragen zurückgreifen zu können, um Informationen für die eigene Selbstrepräsentanz zu erhalten. Darüber hinaus kann die Existenz des Betriebsrats von den Beschäftigten dazu genutzt werden, in eigenen Aushandlungsprozessen damit drohen zu können, den Betriebsrat einzuschalten, wenn es ansonsten zu keiner zufrieden-

²² Zur Erinnerung: Es wurden nur Interviews in Betrieben durchgeführt, in denen ein Betriebsrat existierte.

stellenden Lösung des Problems komme. Auf der kollektiven Ebene wird dem Betriebsrat zweitens eine *informativische Funktion* zugeschrieben, die parallel zu der der Betriebshierarchie verläuft, indem durch Betriebsversammlungen, Veröffentlichungen oder informelle Gespräche mit Beschäftigten Informationen über gesamtbetrieblich relevante Themen zirkuliert werden. Auf der selben Ebene wird der Betriebsrat drittens als betriebliche *Ordnungs- und Partizipationsinstanz* wahrgenommen. Hier wird die Möglichkeit hervorgehoben, sich indirekt über den Betriebsrat in das Unternehmen einbringen zu können, und die Erwartung geäußert, dass der Betriebsrat die Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen bei Arbeitsgestaltung, Unternehmensorganisation und -entwicklung etc. sicherstellt. Eine kollektive Funktion schließlich hat der Betriebsrat auch, wenn es viertens darum geht, im Rahmen eines *nachgelagerten Tarifakteurs* zum Beispiel die möglicherweise im Tarifvertrag vorgesehenen Öffnungs- und Differenzierungsklauseln betrieblich anzuwenden oder Tarifbestimmungen betriebsspezifisch auszulegen (z.B. Arbeitszeitregelungen, betriebliche Umsetzung von Vergütungsgruppen im Betrieb, Vergütungsgestaltung etc.), wenn er nicht sogar – etwa bei den nicht tarifgebundenen Betrieben – als alleiniger (Ersatz-) Tarifakteur auftritt.²³

Erst durch die Konfrontation des empirischen Materials mit dieser funktionalen Differenzierung betriebsrätlicher Tätigkeiten lässt sich der subjektive Stellenwert adäquat erschließen, den der Betriebsrat bei den Interviewpartnern einnimmt.

7.2.1 Die *advokatorische Funktion* des Betriebsrats

Hinsichtlich der advokatorischen Funktion berichten nur sehr wenige Interviewpartner davon, den Betriebsrat bei individuellen Problemen am Arbeitsplatz hinzuzuziehen. Die Aussage einer kaufmännischen Angestellten, „also wenn mir was nicht passt, dann rufe ich sehr häufig mal den Betriebsrat an, wenn es dann Unstimmigkei-

²³ Auch Kotthoff arbeitet in seiner Hochqualifizierten-Studie mit einer funktionalen Differenzierung des Tätigkeitsspektrums von Betriebsräten. Er zeigt auf, dass seine Interviewpartner den Betriebsrat erstens als innerbetrieblichen Verhandlungspartner für „betriebliche Rahmenbedingungen“, zweitens als „individuellen Rechtsschutz“, „Rechtsanwalt“ oder „feldnahen Rechtsspezialisten“, der Beratungsdienste für die individuelle Selbstrepräsentanz anbietet, drittens als „Informationsbörse“ für vom Management nur ungenügend kommunizierte Informationen, viertens als „Sozialpsychologen“, der sich um das „menschliche Miteinander“ im Betrieb kümmert, und fünftens – allerdings für seine Untersuchungsstichprobe subjektiv weniger relevant – als für die tariflichen Beschäftigten mit „Gehaltseingruppierung und -umgruppierung sowie Versetzungen“ beschäftigt ansehen (Kotthoff 1997: 142ff.).

Von den Beschäftigten dieser Untersuchung wird die Funktion des „Sozialpsychologen“ (4) nicht thematisiert. Im Vergleich zu Kotthoffs Untersuchung wird hier im Weiteren die Funktion des „Rechtsanwalts“ (2) und die Befassung mit Eingruppierungs- und Versetzungsaspekten (5) zur „advokatorischen Funktion“ zusammengefasst. Während die „Informationsfunktion“ mit der der „Informationsbörse“ (3) korrespondiert, werden die Beschäftigung mit „betrieblichen Rahmenbedingungen“ (1) differenziert in die „Ordnungs- und Partizipationsfunktion“ einerseits und das Auftreten des Betriebsrats als Tarifakteur andererseits.

ten oder ähnliches gibt“ (Frau Degner), stellt daher eine Ausnahme dar. Die Mehrzahl der Befragten verweist hingegen darauf, dass sie den Betriebsrat in dieser Hinsicht nicht in Anspruch nimmt. Es gibt jedoch Unterschiede in der subjektiven Bedeutung dieser advokatorischen Funktion, die deutlich mit dem Qualifikationsniveau und der Stellung im Betrieb variieren.

In den Interviews wird deutlich, dass es für höher- und hochqualifizierte Arbeitnehmer eine Selbstverständlichkeit darstellt, mögliche Probleme individuell zu lösen. Vielen Befragten dieses Segments kommt es nicht in den Sinn, auf den Betriebsrat als stellvertretenden Konfliktlöser zurückzugreifen, wenn sie nach dem subjektiven Stellenwert des Betriebsrats gefragt werden. Hiervon hebt sich ein Ingenieur mit einer relativ hohen Position in der betrieblichen Hierarchie ab, der zwar die advokatorische Funktion thematisiert, diese aber zugleich für seine Person zurückweist, indem er seine Verhandlungsmacht und -kompetenz betont, die ihn in die Lage versetzten, seine Anliegen selbst mit den „Waffen des Wortes“ vertreten zu können:

„Die Leute mit den AT-Gehältern sind in der Regel mündig genug, zur Geschäftsführung hinzugehen und sich selbst für soziale Aspekte einzusetzen. Also Arbeitszeitreduzierung aus familiären Gründen, Urlaub, unbezahlter Urlaub o.ä. Dafür brauche ich keinen Betriebsrat.“ (Herr Brinkmann)

Die Mündigkeit und Fähigkeit zur Selbstrepräsentanz bei individuellen Konflikten ist dabei nur die eine Seite der Medaille. Die andere Seite ist die, dass es im Bereich der Hochqualifizierten und Führungskräfte augenscheinlich als ein Verstoß gegen ungeschriebene Gesetze angesehen wird, wenn der Betriebsrat zur Lösung abteilungsinterner oder individueller Anliegen eingeschaltet wird. So berichtet eine kaufmännische Angestellte, die selbst Führungsverantwortung trägt, dass sie sich einmalig – und sie unterstreicht, dass dies das einzige Mal gewesen sei – in einer Konfliktsituation an den Betriebsrat gewendet habe, um von ihm Unterstützung zu erhalten. Sie beschränkte den Kontakt allerdings auf Beratungsgespräche. Ihr schien es kontraproduktiv zu sein, den Betriebsrat bei den Auseinandersetzungen mit ihrem Vorgesetzten unmittelbar anwesend zu haben, weil dies nicht den Gepflogenheiten entspreche und die bloße Präsenz eines Betriebsrates eine Eskalation bewirkt hätte:

„Um bei der anderen Seite, der Führungsebene, nicht weiter Missmut aufkommen zu lassen, habe ich mich da natürlich seitens des Betriebsrats nicht unbedingt um große Unterstützung gekümmert. Ich habe erstmal gesagt, ich versuche es selber, um dann nicht noch mehr Öl ins Feuer zu gießen, weil es schon ziemlich heikel war.“ (Frau Ehlers)

Die Einstellung dieser beiden Befragten lässt sich jedoch nicht nur im Bereich von Hochqualifizierten und höheren Hierarchiepositionen wahrnehmen. Insgesamt zieht sie sich durch nahezu alle Interviews, die mit Angestellten geführt wurden. So verortet ein technischer Angestellter, der in einem Produktionsbetrieb mit hohem Arbeiteranteil beschäftigt ist, den betriebsrätlichen „Betreuungsbedarf“ vorwiegend im gewerblichen Bereich:

„Ich weiß noch nicht einmal, wer jetzt genau für uns zuständig ist. So persönlich kriege ich vom Betriebsrat als Betreuung gar nichts mit. [...] Im Angestelltenbereich sehe ich da auch nicht so den Bedarf. [...] Ich wüsste jetzt gar nicht, wo ich betreut werden kann. Das sieht ja im gewerblichen Bereich so ein bisschen anders aus. Da geht es ja immer um was weiß ich, wie viel Leute kriegen Urlaub. Das ist da ja alles viel schwieriger oftmals. Und da sind die Betriebsräte ja auch präsent und machen auch diese Arbeit sehr viel mit. Und das muss man so, glaube ich, im Detail im Angestelltenbereich nicht regeln.“ (Herr Xaver)

Von diesem Angestellten wird, was im Grundtenor in einer Vielzahl von Interviews anzutreffen ist, die advokatorische Funktion des Betriebsrats vor allem dem Segment der geringer qualifizierten und gewerblichen Beschäftigung zugeschrieben. Dort trifft sie allerdings auf ein geteiltes Echo. Wird unterstellt, dass die Ausführungen mehrerer interviewter Beschäftigter und Betriebsräte, die gerade von dieser Tendenz berichten, nicht nur auf Vorurteilen und Klischees, sondern auf realen Erfahrungen basieren, so lässt sich annehmen, dass es bei Arbeitern und den geringqualifizierten Angestellten eine niedrigere Hemmschwelle gibt, den Betriebsrat bei persönlichen Problemen hinzuzuziehen (Kudera u.a. 1983: 213). Aus der Untersuchungsstichprobe, die einfachste Tätigkeiten und Qualifikationsniveaus explizit nicht beinhaltete, und dem vorliegenden Material lässt sich diese Einschätzung allerdings nicht ableiten. Vielmehr zeigt sich, dass viele Beschäftigte, die dem gewerblichen Bereich zugeordnet werden können oder aus ihm heraus aufgestiegen sind, ebenfalls ihre individuelle Kompetenz zur Austragung von Konflikten explizit betonen. Diese Gesprächspartner lehnen es demonstrativ ab, den Betriebsrat in seiner advokatorischen Funktion für sich zu benötigen. So sagt ein Arbeiter, dass es für ihn erfolgversprechender ist, wenn er seine Probleme selbst löst und keine Vermittlungsinstanz anruft:

„Ich habe noch nie einen Betriebsrat gebraucht. Und ich werde ihn auch in Zukunft nicht brauchen. Wenn ich ein Problem habe, handle ich das immer selber aus. Ich gehe zu dem Betreffenden hin und regele das selber. Meist mit dem Vorgesetzten. Und wenn das mit dem Vorgesetzten nicht hinhaut, dann gehe ich noch eine Stufe höher. Was ich eigentlich noch nie gebraucht habe. Und darum: ich handle meine Dinge immer selber aus, ich mache es immer selber, ich lasse es nie, ungern, über einen Dritten machen. Wenn ich dem was erzähle und der erzählt das wieder jemandem anders, dann wird das wieder verfälscht. Ich gebe das selbst rüber und kann das dann auch emotional unterstreichen. Ich mache das selber, damit habe ich immer Erfolg gehabt, immer.“ (Herr Zander)

Steht bei diesem Gesprächspartner die Effizienz der Selbstrepräsentation im Vordergrund, spielt bei anderen Befragten die eigene Mündigkeit eine wichtige Rolle. In diesem Sinne reklamiert ein anderer Arbeiter für sich, Konflikte wie „erwachsene Leute“ selbst lösen zu können, während er gleichzeitig die Einschaltung eines Betriebsrats als „kindisch“ bezeichnet. Ebenfalls weist er stolz darauf hin, auch im Privatleben „noch nie einen Psychologen oder einen Richter oder so einen, der mir sagt, wo es lang geht oder was ich zu tun habe“ (Herr Rehder) gebraucht zu haben.

Ganz ähnlich klingt dies bei einem weiteren Arbeiter, der betont, für arbeitsplatzbezogene Anliegen ebenso wenig die Hilfe eines Betriebsrates zu benötigen wie er im privaten Bereich die Vertretung seiner Interessen – hier am Beispiel einer unbefriedigenden Autoreparatur – an Dritte delegieren würde:

„Ich löse meine Probleme eigentlich gerne selber [...] Wenn ich hier ein Problem habe, sei es mit Stunden, die nicht abgerechnet sind, oder sei es mit Material, was ich brauche, solche Sachen kriege ich eigentlich alleine klar. Habe ich auch früher alleine klar gekriegt, muss ich sagen. Ich finde es eigentlich besser, wenn man Dinge erst mal versucht, selber zu regeln, als ständig zu jemandem hinzulaufen und zu sagen ‚Das ist doch alles Blödsinn und mach mal‘ – das kann es nicht sein. Ich meine, im Privatleben, was macht man denn da? Wenn ich mein Auto in die Werkstatt gebe und ich bin mit denen nicht zufrieden, dann muss ich selber hin und das mit denen regeln. Da kann ich auch nicht zu jemandem hingehen und sagen ‚Mach mal‘. Wie wollen wir im Leben denn sonst klarkommen? Nein, das geht nicht.“ (Herr Meier)

Diese Statements quer durch alle im Sample vertretenen Qualifikationsniveaus machen deutlich, dass die Befragten bis auf wenige Ausnahmen der advokatorischen Funktion des Betriebsrats subjektiv keine herausragende Bedeutung zumessen. Sie machen vielmehr darauf aufmerksam, dass die Gesprächspartner ein Selbstverständnis aufweisen, bei der Mündigkeit und individuelle Konfliktlösungskompetenz eine wichtige Rolle spielen. Nicht zuletzt die von den Beschäftigten häufig selbst gezogenen Parallelen zu den Anforderungen im Privatleben können als Indiz dafür gewertet werden, dass sie sich auch in beruflichen Aushandlungs- und Konfliktsituationen als „Bürger im Betrieb“ begreifen, die zur Selbstrepräsentation gegenüber Vorgesetzten und Kollegen befähigt sind.

Dies bedeutet allerdings nicht, dass die advokatorische Funktion des Betriebsrats für die meisten Befragten keinerlei Relevanz hätte. Zum einen wird hypothetisch in Erwägung gezogen, sich irgendwann doch in einer Konfliktsituation zu befinden, in der der Betriebsrat quasi als Rechtenschutzversicherung hilfreich sein könnte. Zum anderen wird die bloße Option, sich an den Betriebsrat wenden zu können, taktisch in die eigenen Aushandlungsstrategien einbezogen. So berichtet ein Arbeiter, der zuvor betont hatte, er habe noch nie auf den Betriebsrat zurückgreifen müssen, dass er notfalls damit drohen könne, diesen doch „scharf zu schalten“, wenn es nicht zu einer für ihn befriedigenden Einigung komme:

„Ich habe schon mal ein Problem gehabt, wo ich gesagt habe ‚Wenn das so weitergeht, dann ist es wohl das erste mal, dass ich den Betriebsrat scharf schalten muss‘. Ich habe ihn dann aber doch nicht gebraucht, weil dann war der Moment da, wo der andere dann sagte: ‚Dann müssen wir uns wohl doch zusammensetzen‘. Und dann haben wir uns hingesetzt und dann ging es auch.“ (Herr Rehder)

Eine spezifische Relevanz hat der Betriebsrat darüber hinaus als Instanz zur Lösung individueller Probleme mit Blick auf andere Arbeitnehmer, deren Angewiesenheit auf betriebsrätliche Hilfestellung durchaus als legitim angesehen wird. Im empirischen

Material wird aber auch deutlich, dass der Umstand, der praktischen Hilfe des Betriebsrats nicht zu bedürfen, ein wichtiges Kriterium ist, um sich von anderen, weniger verhandlungsstarken und konfliktfähigen Beschäftigtengruppen abzugrenzen und symbolische Distinktionsgewinne für die eigene Identität und Positionierung in der betrieblichen Hierarchie zu realisieren. Der oftmals auftretende, mitunter pejorativ konnotierte Hinweis, dass es durchaus Arbeitnehmer gebe, die nicht in der Lage seien, ihre Anliegen selbst zu vertreten und daher auf den Betriebsrat angewiesen seien, kommt bei einer kaufmännischen Angestellten besonders deutlich zum Ausdruck. Die Gesamtbelegschaft ist in ihrem Unternehmen räumlich, aber auch sozial in den gewerblich dominierten Produktionsbereich „unten“ und den Planungs- und Verwaltungstrakt „oben“ unterteilt. Während sie für ihre Kollegen im Angestelltenbereich die Fähigkeit zur Selbstaushandlung feststellt, sieht sie im gewerblichen Bereich die Notwendigkeit eines Betriebsrates stärker ausgeprägt:

„Wir hier oben – das hört sich jetzt wieder ein bisschen komisch an –, aber von der Vorbildung her sind wir es alle gewohnt, für uns selber einzutreten. In der Produktion sind dann viele, die unsicher sind, keinen Hintergrund haben, wie was denn läuft, wie was richtig ist oder was auch immer. Insofern ist der Betriebsrat dann schon eher für die Leute unten anstatt für hier oben.“ (Frau Baumgarten)

7.2.2 Die Informationsfunktion des Betriebsrats

In Bezug auf die Einstellung zur advokatorischen Funktion des Betriebsrats lassen sich Zusammenhänge feststellen, die primär mit dem Qualifikationsniveau und der jeweiligen innerbetrieblichen Positionierung korrespondieren. Auch für die Einschätzung seiner Informationsfunktion hat dieses Differenzierungskriterium insofern Bedeutung, als Hochqualifizierte des öfteren von ihrer Strategie berichten, sich Informationen über ein betriebsinternes soziales Netzwerk zu beschaffen. Jedoch sind für den informatorischen Stellenwert des Betriebsrats betriebliche Kontextbedingungen maßgeblich. In den untersuchten Großbetrieben wird dieser Aspekt des betriebsrätlichen Tätigkeitsspektrums nicht thematisiert. Die regelmäßigen Betriebsversammlungen werden dort zwar vom Betriebsrat organisiert, gehören aber zu den als üblich erachteten Gepflogenheiten. Zugleich gibt es in diesen Unternehmen eine professionelle Informationspolitik sowohl der Unternehmensführungen als auch der Betriebsräte über Betriebszeitung, Rundschreiben etc. Wenn dort Kritik an einer defizitären Informationspolitik geübt wird, ist ihr Adressat eher das Management als die betriebliche Interessenvertretung.

Gegenüber den Großunternehmen stellt sich die Situation in den kleineren Betrieben, in denen Interviews geführt wurden, anders dar. Eine Beschäftigte eines kleineren Automobilzulieferers berichtet, dass eine in den Reihen der gewerblichen Beschäftigten „brodelnde Gerüchteküche“ über die Zukunft des Unternehmens dazu geführt habe, dass die Betriebsleitung häufig Besuch einzelner Arbeiter mit ähnlich gelagerten Fragen bekam, woraufhin das lokale Management selbst die Einrichtung eines

Betriebsrats befürwortet und gefördert habe, um einen effizienten Kommunikationskanal zu etablieren und sich individueller Anfragen entziehen zu können.

Ein anderes Unternehmen ist durch eine paternalistische Unternehmens- und Personalpolitik charakterisiert, mit der die Unternehmensführung augenscheinlich darauf abstellt, eine möglichst große Intransparenz der Unternehmensstrukturen zu erzeugen und Informationen und Entscheidungskompetenzen für die Geschäftsführung zu monopolisieren. In diesem Unternehmen kommt dem Betriebsrat die Rolle eines strukturierenden Gegenpols zur scheinbar chaotisierenden Unternehmensleitung zu. Hinsichtlich seiner Informationsfunktion ist es in den Augen der Befragten eine der zentralen und positiv hervorgehobenen Aufgaben des Betriebsrats, einen innerbetrieblichen Gehaltsspiegel zu erstellen, um den Beschäftigten mit allesamt individuell ausgehandelten Vergütungen einen Orientierungsrahmen für die Bewertung der eigenen Einkommenssituation und ihren jeweiligen Gehaltsverhandlungen zu bieten. Darüber hinaus tritt der Betriebsrat durch Betriebsversammlungen und den von ihm eingerichteten „Kummerkasten“ als Instanz auf, die das soziale Miteinander fördert und kleinere, aber von den Interviewpartnern für wichtig erachtete organisatorische Aspekte betriebsöffentlich thematisiert. So berichtet ein Ingenieur:

„Der Betriebsrat hat dadurch, dass wir einmal im Quartal eine Betriebsversammlung haben, schon so einen informativen Charakter. Es geht damit los, dass bei jeder Versammlung zu Beginn die Mitarbeiter, die gehen, und die, die neu in die Firma hereingekommen sind, vorgestellt werden. Es werden allgemeine Punkte angesprochen, die von Interesse sind. Wir hatten das ein-, zweimal, dass der Platz zu eng wurde, dass wir mit zu vielen Leuten in den Büros saßen, oder Parkplatznot war, dass man wild geparkt hat und da auch ein bisschen nach Ordnung gefragt werden musste. Also solche organisatorischen Sachen werden da zum Teil angesprochen. Diesen informativen Charakter finde ich gut.“ (Herr Decker)

Gehört der Betriebsrat in diesem Unternehmen zu einem festen Bestandteil der sozialen und kommunikativen Infrastruktur, um die unternehmensseitigen Defizite auszugleichen, so gilt dies in ähnlicher Weise auch für die beiden Betriebe, die sich in einer wirtschaftlichen Krise befanden. Beide haben gemeinsam, dass die Unternehmensführung nur sehr spärliche Auskünfte über die prekäre Situation des Betriebs gegeben hat. In einem der beiden Betriebe habe das Management mit unklaren Aussagen und „leeren Versprechen“ agiert. Diese als „unehrlich“ und „erbärmlich“ bewertete Informationspolitik habe dazu geführt, dass sich die Stimmung im Unternehmen erheblich verschlechtert hat. Auch in dem anderen Unternehmen wurde das kommunikative Auftreten der Geschäftsführung selbst zu einem Problem. Hier wurde, wie eine kaufmännische Angestellte resümiert, der für die Beschäftigten besorgniserregende Zustand des Unternehmens erst nach und nach offengelegt und mit immer umfangreicheren Forderungen an die Arbeitnehmer verbunden, Abstriche bei Bezahlung und Arbeitszeit zu machen.

„Es war Wischiwaschi. Auf der einen Seite Schönfärberei und auf der anderen Seite ‚es ist kein Geld da‘. Und beides passt ja nicht zusammen. Entweder oder. [...] Dann gab es

Versprechungen von der Geschäftsführung, die dann doch wieder nicht eingehalten wurden. Es ging ja dann damit los, dass es hieß ‚ja uns geht es so schlecht, wir können kein volles Weihnachtsgeld auszahlen, wir zahlen nur die Hälfte‘. Das stand dann drei Monate im Raum, und dann kam auch gar nichts, kein Weihnachtsgeld. Weil dann ging es uns so schlecht, dass wir kein Weihnachtsgeld bekommen haben. Dann ging es uns so schlecht, dass wir keine Gehaltserhöhung bekommen haben [...]. Dann wurde in einigen Bereichen die Arbeitszeit verlängert. [...] Das waren enorme Einschnitte. Und von dem ‚uns geht’s schlecht, wir kriegen nur das halbe Weihnachtsgeld‘ bis zu dem, was dann wirklich kam, das war schon enorm. Und das war erst nur Wischiwaschi.“ (Frau Claasens)

Die Interviewpartnerin berichtet weiter, dass es in dieser Situation erst durch den Betriebsrat gelungen sei, die Unternehmensleitung zu einer transparenteren Informationspolitik zu bewegen. Hierzu sei ein Wirtschaftsausschuss eingerichtet worden, um überhaupt Einblick in die relevanten Daten zu erhalten. Sie gelangt daher zu einer sehr positiven Bewertung der Rolle des Betriebsrats, die er in der Krise gespielt hat und weiterhin spielt. Dabei kommt besonders seine Informationsfunktion zum Tragen, da er zwar das externe Marktumfeld des Unternehmens nicht beeinflussen, aber doch zu einer den Interessen der Beschäftigten entgegenkommenden innerbetrieblichen Problembewältigung beitragen konnte. Erst er habe es ermöglicht, einen Überblick über die prekäre Finanz- und Auftragslage zu gewinnen, auf die sich die Beschäftigten in ihrer Interessenartikulation beziehen können:

„Einen Wirtschaftsausschuss gibt es ja mittlerweile auch. Das, finde ich, ist auch eine sehr sinnvolle Geschichte, denn die können uns von der Geschäftsführung ja viel erzählen ‚uns geht das schlecht‘. Alle, alle haben wir wirklich lange, lange geglaubt, uns geht es wunderbar, uns geht es super. Und es war für alle ein Schlag in den Nacken als es dann hieß, ‚Entlassungen, uns geht’s nicht gut.‘ [...] Ich denke, hätten wir keinen Betriebsrat, würde es uns noch viel schlimmer gehen. Dann würden wir gar nichts mehr erfahren, denke ich. Ich glaube, dass sich die Geschäftsführung jetzt gezwungen sieht, etwas weiter offen zu legen, weil es einen Betriebsrat gibt.“ (Frau Claasens)

Insgesamt wird mit Blick auf das empirische Material deutlich, dass der Betriebsrat mit seiner Informationsfunktion vor allem in Betrieben mit einer defizitären Kommunikationskultur und -infrastruktur für die Beschäftigten eine wichtige Bedeutung hat. Er fungiert als Kompensationsinstanz für unternehmensseitige Defizite, die im Bereich der sozialen Integration des Gesamtbetriebs bestehen. Die Informationsfunktion tritt besonders dann hervor, wenn die Geschäftsführung nur unzureichende oder diffuse Daten über die aktuelle wirtschaftliche Situation in der Betriebsöffentlichkeit zirkulieren lässt und trotzdem Forderungen nach Einkommensverzicht, Arbeitszeitverlängerung, Stellenabbau etc. erhebt.

7.2.3 Der Betriebsrat als Ordnungs- und Partizipationsinstanz

Schon die Informationsfunktion des Betriebsrats kann als eine spezifische Form der Partizipation an den Geschicken des Unternehmens interpretiert werden – als infor-

matorische Teilhabe an der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Betriebs, seiner strategischen Aufstellung und den vom Management für die Zukunft geplanten Veränderungen. Eine adäquate Informationslage ist eine notwendige Bedingung für individuelle oder kollektive Mitwirkung und Mitbestimmung von Arbeitnehmern im Betrieb. Der Betriebsrat verbürgt in diesem Zusammenhang einen routinierten und unproblematischen – wie im Sample innerhalb der Großbetriebe – oder einen mehr oder weniger problematischen – wie bei den untersuchten Kleinbetrieben – Informationsfluss. Darüber hinaus wird er von den Interviewpartnern als Ordnungs- und Partizipationsinstanz angesehen. In allen Interviews klingt an, dass der Betriebsrat als innerbetrieblicher Repräsentant und Sprachrohr der betrieblichen Arbeitnehmerschaft und von zunächst einmal unspezifizierten und diffusen Arbeitnehmerinteressen wahrgenommen wird. Auf diesem Abstraktionsniveau kann die Ordnungs- und Partizipationsfunktion des Betriebsrats als der Aspekt beschrieben werden, dem quer durch alle Qualifikationsniveaus und alle betriebsspezifischen Kontextbedingungen die höchste subjektive Relevanz zukommt. Der nähere Blick auf das empirische Material legt jedoch feinere Differenzierungen nahe.

Als ein erstes wichtiges Motiv, das die Beschäftigten subjektiv mit der Ordnungsfunktion des Betriebsrats in Verbindung bringen, lässt sich der basale Wunsch identifizieren, eine legitimierte Vertretung von Arbeitnehmern gegenüber der Geschäftsführung zu haben, damit letztere nicht über ein Potential zu unbeschränkter Machtausübung verfüge. Wenn die Interviewpartner sagten, sie würden den Betriebsrat nicht benötigen – wobei die meisten seine advokatorische Funktion im Auge haben –, wurden sie in den Interviews gefragt, ob der Betriebsrat nach ihrer Meinung auch abgeschafft werden könnte. Die Reaktion war sowohl bei beruflich Qualifizierten als auch bei Akademikern eindeutig. So macht ein Arbeiter, der zuvor ostentativ betont hat, er habe noch nie den Betriebsrat für sich in Anspruch genommen, deutlich, dass er und seine Kollegen auf einer kollektiven Ebene der Unternehmensleitung gegenüber wehrlos wären, gäbe es den Betriebsrat nicht.

„Also ohne Betriebsrat und ohne Gewerkschaft würden die hier mit uns machen, was sie wollen. Da hat auch meine einzelne Meinung nichts mit zu tun, ob der Betriebsrat für mich was machen kann.“ (Herr Lück)

Ähnliches ist aus dem Statement eines kaufmännischen Angestellten zu entnehmen. Zwar übt er massive Kritik an der personellen Zusammensetzung und politischen Strategie des Betriebsrats seines Unternehmens, aber als Institution will er ihn trotzdem nicht beseitigt wissen, weil dies der Arbeitgeberseite eine Machtfülle an die Hand geben würde, die für die Arbeitnehmerseite „gefährlich“ sei:

„Nein, abschaffen nicht. Also einfach als Gegengewicht und dass die Unternehmensleitung nicht unbegrenzte Möglichkeiten hat, in der Art und Weise, wie sie mit Mitarbeitern umgeht. Würde ich für gefährlich halten. Ein Betriebsrat ist wichtig und hat auch eine wichtige Aufgabe.“ (Herr Plett)

Ein Ingenieur, der in dem paternalistisch geführten Unternehmen arbeitet, bemängelt, dass die Unternehmensführung tendenziell eine Gutsherrenart im Umgang mit dem Betrieb und den Beschäftigten an den Tag lege und das Gefühl vermittele, nach Belieben „rumbestimmen und rumregieren“ zu können. Vor diesem Hintergrund schreibt er dem Betriebsrat einen zivilisierenden Einfluss zu, so dass auch die Geschäftsführung sich an bestimmte Regeln zu halten habe:

„Es ist auch schon wichtig, dass eine Vertretung da ist für die Beschäftigten. Und es ist auch wichtig, der Geschäftsführung so ein bisschen Einhalt zu gebieten, wenn sie dazu neigt, gesetzliche Vorschriften zu verletzen. Unser Betriebsrat ist sehr stark in dieser Hinsicht und sehr gut informiert und zeigt der Geschäftsführung die Regeln auf, dass sie da nicht rein willkürlich agieren kann. [...] Es gibt eben auch Gesetze. Und das finde ich auch gut, dass das dann kundgetan wird, dass es da und da Gesetze gibt, an die man sich auch halten muss.“ (Herr Decker)

Aus den Äußerungen von Beschäftigten über ihre Arbeitsansprüche lässt sich herausdestillieren, dass sich Ambitionen in Richtung individueller partizipativer Beteiligung im größeren Unternehmenskontext in Grenzen halten (vgl. Kap. 6.2). Dieser Befund steht in einem gewissen Gegensatz zu den vorangehenden Ausführungen. Erklären lässt er sich dadurch, dass die Interviewpartner die in einem Unternehmen herrschenden Spielregeln akzeptieren. Zu diesen Spielregeln gehört, dass dem Management prinzipiell die Entscheidungshoheit zugestanden wird. Dazu gehören aber offensichtlich auch Konsultativ- und Mitbestimmungsrechte der betrieblichen Interessenvertretung. Insofern zielen die Bestrebungen der befragten Beschäftigten weniger auf einen basisdemokratisch mitbestimmten Betrieb als vielmehr auf einen konstitutionell verfassten innerbetrieblichen Entscheidungsprozess, in dem der Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz einen legitimen und wichtigen Platz einnimmt.

Die erste Facette der Ordnungsfunktion des Betriebsrats stellt auf die prinzipielle politische Machtkonstellation im Betrieb ab. Der Betriebsrat wird von den Beschäftigten jedoch nicht nur als abstrakter Gegenpol zur Geschäftsführung begriffen, der für eine relative Machtbalance zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sorgen und als Wächter und Hüter tariflicher oder gesetzlicher Bestimmungen auftreten soll. Darüber hinaus wird er von den Befragten zweitens als ein eigenständiger Akteur betrachtet, der mit der Geschäftsführung zum Beispiel in Form von Betriebsvereinbarungen Regelungen trifft, die kollektive Geltung haben. Als greifbare Regulierungsthemen wird diesbezüglich von den Interviewpartnern auf Vergütungsformen, Arbeitszeitmodelle und Fragen der Arbeitsorganisation hingewiesen. Auch die Erhaltung von Arbeitsplätzen bzw. ein gegebenenfalls durchzuführender geordneter Beschäftigungsabbau gilt als wichtiger Aufgabenbereich des Betriebsrats. So hält ein Ingenieur, der erklärt, er könne bei individuellen Problemen auf einen Betriebsrat verzichten, diesen im Bereich kollektiver Regulierungen „natürlich“ für wichtig:

„Einen Betriebsrat brauche ich natürlich für die übergeordneten Rahmenbedingungen, was weiß ich, was Entlohnung angeht, was Arbeitszeitmodelle angeht, diesen ganzen

Bereich. Da bin ich mir sicher, dass der Betriebsrat da eine unverzichtbare Rolle spielt.“ (Herr Thies)

Auch wenn bei den meisten Interviewpartnern ein positiver Bezug zur kollektiven Regulierungs- und damit betrieblichen Ordnungsfunktion des Betriebsrates anzutreffen ist, so changieren die konkreten diesbezüglichen Erwartungen an den Betriebsrat nach betrieblichem Kontext. Auffallend ist, dass der Betriebsrat in den größeren Unternehmen als Teil der organisatorischen Infrastruktur begriffen wird. Kollektive Regulierungen, seien es externe Vorgaben, deren Einhaltung der Betriebsrat überwacht, oder seien es eigene Vereinbarungen des Betriebsrats, werden von den Beschäftigten mit ihrem die individuelle Handlungs- und Aushandlungsautonomie restringierenden Charakter durchaus wahrgenommen. Ein Ingenieur weist zum Beispiel mit leichtem Bedauern darauf hin, dass er aufgrund einer Betriebsvereinbarung nicht ohne Weiteres am Wochenende im Betrieb arbeiten könne, oder ein Arbeiter beklagt, bei Überstunden bzw. Wochenendarbeit nicht frei zwischen Freizeitausgleich und Auszahlung der Mehrarbeit wählen zu können. Kollektive Regulierungen wirken aber auch sowohl für die Beschäftigten als vor allem für Personalabteilungen komplexitätsreduzierend und (aus-) handlungsentlastend. Der Betriebsrat und die mit ihm in Verbindung gebrachten Kollektivregulierungen werden hier zu einem effizienzsteigernden Rädchen innerhalb der Betriebsorganisation. Dies stellt ein wichtiges Kriterium für eine ganze Reihe von Interviewpartnern dar. So sagt ein Ingenieur:

„Betriebsrat ist wichtig. [...] Man kriegt es nicht hin, mit allen Mitarbeitern eigene Verträge zu machen. Versuch das mal. Das geht ja kaum. Da braucht man hier im Personalbereich noch mehr Leute.“ (Herr Wagner)

Ähnlich klingt es bei einer kaufmännischen Angestellten:

„Wenn es den Betriebsrat nicht geben würde, dann würde es viele Betriebsvereinbarungen nicht geben, müsste ich mir zwischendurch meine Hörner selbst abstoßen. Der Vorstand oder die Personalabteilung hätten ziemlich viel zu tun, weil jeder irgendwo was anderes möchte. Die Betriebsvereinbarungen, die der Betriebsrat aushandelt mit dem Vorstand, sind für mich natürlich sehr schön, sehr einfach und für die Kollegen dann auch.“ (Frau Degner)

Das Moment, dank kollektiver Regulierungswirkung keine individuellen Absprachen zwischen Unternehmensseite und einzelnen Beschäftigten aushandeln zu müssen und dadurch unnötige Reibungsverluste zu vermeiden, wird allerdings eher von den Beschäftigten aus den größeren Betrieben thematisiert. In den kleineren Unternehmen wird der Betriebsrat von den Interviewten auch als strukturierender Ordnungsfaktor betrachtet, an den unternehmensspezifische Aufgaben herangetragen werden. So wird in den beiden wirtschaftlich schlecht situierten Unternehmen das jeweilige Krisenmanagement des Betriebsrats positiv hervorgehoben. Beide Interessenvertretungen verfolgten in der Krise eine Politik, den von den Geschäftsführungen geforderten Zugeständnissen bei Arbeitszeiten und Vergütung unter der Bedingung nachzukom-

men, wenn sie stärker an der strategischen Ausrichtung der Unternehmenspolitik beteiligt werden. Die Betriebsräte übernahmen damit eindeutig die Rolle eines „Co-Managements“. Eine technische Angestellte kommt zu dem Fazit: „ich glaube ohne Betriebsrat wäre das ein heilloses Chaos gewesen“ (Frau Asendorf). Die Beschäftigten des paternalistisch geführten Unternehmens wiederum, das nicht mit wirtschaftlichen Problemen zu kämpfen hat, ziehen hinsichtlich der Ordnungsfunktion des Betriebsrats eine gemischte Bilanz. So sagt einer der Interviewpartner, im Unternehmen werde „ganz viel“ vom Betriebsrat gemacht, was er von der Personalabteilung erwarten würde. Es lassen sich aber auch Stimmen vernehmen, die etwaige Ambitionen des Betriebsrates, klarere Strukturen im Unternehmen zu schaffen, aufgrund der „Beratungsresistenz“ der Geschäftsführung für unrealistisch halten. Daher reduzieren diese Befragten ihre Erwartungen an die ordnende Hand des Betriebsrats auf soziale Randerscheinungen des Betriebslebens, etwa die Einrichtung eines Betriebskindergartens, die Errichtung von Fahrradständern, die Einforderung von Malerarbeiten etc.

In den beiden ordnungsbezogenen Funktionsaspekten des Betriebsrats, als machtpolitischer Gegenpol zur Geschäftsleitung und in seiner Rolle als eigenständiger Regulierungsakteur, ist ein drittes Funktionsmoment angelegt: die Partizipation von Arbeitnehmern im Betrieb. Für eine große Zahl von Interviewpartnern hat die Möglichkeit, das Wissen, die Sicht und die Interessen von Beschäftigten in die Entwicklung des Unternehmens einbringen zu können, einen wichtigen Stellenwert. An den Betriebsrat wird die Erwartung herangetragen, sich gegenüber der Unternehmensleitung nicht in eine Veto-Haltung zurückzuziehen, sondern sich unter Berücksichtigung von Arbeitnehmerinteressen gestalterisch einzubringen. Auch hier ist unter den Befragten eine auf Co-Management des Betriebsrats zielende Orientierung auszumachen. Es sei wichtig, so lässt sich die Auffassung eines kaufmännischen Angestellten zusammenfassen, dass der Betriebsrat neben seinen Hilfestellungen für individuelle Probleme aushandlungsschwacher Mitarbeiter der Geschäftsführung selbstbewusst gegenübertrete und sie auf etwaige problematische Konsequenzen ihrer Entscheidungen hinweise, die nicht nur den betroffenen Arbeitnehmern, sondern auch dem Unternehmen Schaden zufügen bzw. sich als suboptimal herausstellen könnten:

„Wäre das nicht der Fall, wäre dem Arbeitgeber da schon sehr viel eher Tür und Tor geöffnet auch mal bestimmte Dinge umzusetzen, die falsch sind, unsinnig, überdenkenswert oder wo man irgendwas zwischen schwarz und grau finden könnte.“ (Herr Jäger)

Entspricht diese Einstellung zum Betriebsrat seinem klassischen Rollenmodell als delegiertem Interventions- und Partizipationsagenten der Arbeitnehmerseite, so sind im empirischen Material auch Hinweise vorzufinden, die den Betriebsrat als Moderator hervorheben. In dieser Spielart soll der Betriebsrat eine Art zweiten Kommunikationskanal neben der betrieblichen Hierarchie etablieren. Hier gibt es Parallelen zu seiner Informationsfunktion. Ist diese jedoch aus der Sicht von Beschäftigten davon geprägt, alternative Möglichkeiten zu haben, Informationen „top-down“ zu erhalten, liegt der Schwerpunkt der Moderatorenrolle darin, Innovations-

ideen und Verbesserungsvorschläge unter den Beschäftigten zu sammeln, um sie dann „bottom-up“ der Unternehmensleitung oder anderen relevanten Abteilungen zu unterbreiten. In diese Richtung zielt die Äußerung eines kaufmännischen Angestellten:

„Man sollte der Unternehmensführung ab und zu auch mal aufzeigen, wenn die Mitarbeiter der Ansicht sind, das sehen wir alles etwas anders aus folgenden Gründen‘. Denn in der Unternehmensführung sitzen 2 oder 10 Leute, die ein Unternehmen dann entsprechend steuern, die aber vielleicht auch nicht alles bedenken. Und darunter gibt es die vielen Mitarbeiter. Und bei diesen vielen Mitarbeitern da sitzen auch vielleicht welche, die sagen ‚Mensch, pass mal auf, denk doch mal da dran‘. Und das kommt oben eigentlich gar nicht an. Das kann auch oben gar nicht ankommen, wenn da nicht jemand ist oder eine Gruppe ist, die das nach oben spiegeln kann.“ (Herr Gerber)

7.2.4 Der Betriebsrat als Tarifakteur

Der Betriebsrat wird von den Befragten auf der kollektiven Regulierungsebene neben seiner Informationsfunktion und seiner Ordnungs- und Partizipationsfunktion als eine Instanz thematisiert, die entweder in der betrieblichen Feinjustierung tarifvertraglicher Bestimmungen als nachgelagerter Tarifakteur auftritt oder gegebenenfalls bei fehlender Tarifbindung des Unternehmens als ersatzweiser Tarifpartner Bedeutung hat. Die Grenzen zwischen der Ordnungsfunktion des Betriebsrats und seinem Stellenwert als Tarifakteur sind allerdings fließend, da unter beiden Gesichtspunkten Themen der Vergütung und Arbeitszeit als die beiden zentralen Regulierungsinhalte von Tarifverträgen behandelt werden. Dies gilt um so mehr, wenn im Zuge einer „Dezentralisierung und Differenzierung“ des Flächentarifvertragssystems (Bispinck 1997) immer größere Tarifbestandteile der betrieblichen Aushandlung zugeführt werden oder wenn die formelle Tarifbindung von Betrieben abnimmt. Dies gilt ebenfalls um so mehr, wenn die Zahl „betrieblicher Bündnisse“ zur Sicherung von Beschäftigung und Wettbewerbsfähigkeit zunimmt, die zumeist aus einem komplexen Zusammenspiel unterschiedlichster betrieblicher und überbetrieblicher Regulierungsbestandteile bestehen (Seifert 2001; Massa-Wirth/Seifert 2004). Aufgrund dieser Veränderungen in der „arbeitsteiligen Interessenvertretung“ (Müller-Jentsch 1997: 277) von Gewerkschaften und Betriebsräten verschwimmt die Differenzierung zwischen der betriebsrätlichen Ordnungsfunktion und seinem Handeln als nachgelagerter oder ersatzweisem Tarifakteur. Im empirischen Material lassen sich jedoch Unterschiede in den Äußerungen von Beschäftigten zum subjektiven Stellenwert des Betriebsrats feststellen, die mit der gesamten Regulierungsarchitektur variieren, in die der Betrieb eingebettet ist.

In dem untersuchten Großbetrieb der Metall- und Elektroindustrie wird von vielen Befragten nicht systematisch zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft unterschieden. Mitunter werden sie in ihren formal unterschiedlichen Aufgabenbereichen synonym bezeichnet und der Betriebsrat maßgeblich mit dem Tarifvertrag in Verbindung

gebracht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass das Betriebsratsgremium eine deutliche Nähe zur Gewerkschaft aufweist und beide Akteure eng miteinander kooperieren. So verwundert es nicht, auch wenn dies von den Befragten zum Teil kritisiert wird, dass Betriebsrat und Gewerkschaft als mehr oder weniger monolithischer interessenvertretungspolitischer Block wahrgenommen werden.

In den beiden Großbetrieben aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen gibt es in den Augen der Interviewpartner einen deutlich schwächeren Konnex zwischen betrieblicher Interessenvertretung und Gewerkschaft. In dieser Branche sind Tendenzen einer „Verbetrieblichung“ von Arbeitsregulierung durch Differenzierungs- und Öffnungsklauseln im Flächentarif noch nicht so weit fortgeschritten wie in der Metall- und Elektroindustrie (Bispinck 2004). Dennoch wurde der Betriebsrat von den Befragten in diesen Betrieben als Tarifakteur thematisiert. In beiden Unternehmen wurden zwischen Unternehmensführung und Betriebsrat sogenannte „Bandbreiten“ ausgehandelt, die für definierte Tätigkeitsgruppen und Vergütungsstufen leistungs- bzw. dienstaltersbezogene Korridore von 90 bis 110% eines bestimmten Gehalts festlegen. Während diese Bandbreiten in einem Unternehmen – abweichend vom Tarifvertrag – auch für die „tariflichen“ Mitarbeiter eingeführt wurden, gelten sie in dem anderen Unternehmen nur für die AT-Beschäftigten. Dies kann erklären, warum sich das Segment höherqualifizierter und außertariflicher Angestellter positiv auf die stellvertretende Regulierungswirkung des Betriebsrats als betrieblichem Tarifpartner bezieht. Ein kaufmännischer Angestellter, der sich als Führungskraft in einer betrieblich vereinbarten „Bandbreite“ für AT-Angestellte bewegt, ordnet sich explizit als „tariflicher Angestellter“ ein, für den der Betriebsrat Vertretungskompetenz habe. Ein anderer kaufmännischer Angestellter, ebenfalls im AT-Bereich angesiedelt, kommt zu dem Ergebnis, dass auch für ihn der Betriebsrat von Bedeutung sei, weil er bezogen auf die Vergütung das „Gleichgewicht“ im Unternehmen fördere:

„Der Betriebsrat selber hat eine hohe Bedeutung. Er hat deswegen schon eine hohe Bedeutung, dass er ein gewisses Gleichgewicht im Betrieb hält – schon allein, weil er da ist. [...] Auch das Gesamtgefüge hält der Betriebsrat noch zusammen. [...] Auch für mich ist das noch eine wichtige Größe.“ (Herr Isenbeck)

Unter den kleineren Betrieben des Untersuchungssamples befindet sich ein Betrieb, in dem es ebenfalls eine enge Kooperation von Betriebsrat und Gewerkschaft gibt. Da zwischen Gewerkschaft und Unternehmen ein Anerkennungstarifvertrag abgeschlossen wurde, bei dessen Verhandlung der Betriebsrat maßgeblich mitgewirkt hat, hat der Betriebsrat für die Befragten als Tarifakteur einen hohen Stellenwert. Ein anderes Unternehmen ist nach einem Eigentümerwechsel aus dem Arbeitgeberverband ausgetreten. Die neue Unternehmensführung hat aber die Tarifeingruppierungen – wenn auch zu einem insgesamt abgesenkten Niveau und ohne die Tarifsteigerungen in der Fläche in voller Höhe zu übernehmen – und die 35-Stunden-Woche im direkten Produktionsbereich beibehalten. Im Angestelltenbereich hingegen werden die

Arbeitsverhältnisse einzelvertraglich geregelt. Insgesamt taucht hier der Betriebsrat nicht als ein Tarifakteur auf. In einem weiteren Unternehmen, das dem Arbeitgeberverband nicht angehört und damit keiner formellen Tarifbindung unterliegt, nimmt der Betriebsrat die Funktion eines betrieblichen Tarifpartners wahr. Er hat mit der Geschäftsführung eine Betriebsvereinbarung abgeschlossen, die eine Zuordnung von Tätigkeitstypen zu Vergütungsgruppen beinhaltet. Da sich Vergütungshöhe und Eingruppierung an den Vorgaben des Flächentarifs orientieren, kann diese Betriebsvereinbarung als eine Art „Rumpftarifvertrag“ bezeichnet werden. Dem Betriebsrat wird von den Befragten auch angetragen, auf die Übernahme von Tarifsteigerungen in der Fläche zu achten, so dass er insgesamt für sie die Funktion eines Gewerkschaftsersatzes hat. In dem paternalistisch geführten Betrieb, der der Tarifbindung ebenfalls nicht unterliegt und in dem die Arbeitsverhältnisse mit Einzelarbeitsverträgen geregelt sind, spielt der Betriebsrat als kollektiver Tarifakteur kaum eine Rolle. Ein Teil der Interviewpartner macht deutlich, dass sie für sich die Selbstrepräsentanz bevorzugen und individuell zu adäquaten Verhandlungsergebnissen kommen. Der andere Teil steht zwar einer tariflichen Regelung zumindest der Vergütung aufgeschlossen gegenüber, fügt sich aber der Strategie des Managements, das eine explizite kollektive Regulierung entschieden ablehnt. Jedoch wird von den meisten Gesprächspartnern positiv aufgenommen, dass der Betriebsrat öffentlich auf eine Anhebung der Gehälter im Betriebsdurchschnitt drängt und sich dafür einsetzt, dass die gewährten Gehaltserhöhungen nicht nur auf einige wenige Mitarbeiter beschränkt bleiben. Für Aufsehen in der Betriebsöffentlichkeit sorgte die Absicht der Geschäftsführung, Leistungsgratifikationen nach subjektivem Belieben auszuschütten, während der Betriebsrat eine Politik verfolgte, hierfür ein Instrumentarium der Leistungsbeurteilung zu entwickeln, das sich auf objektive Kriterien stützt. Insgesamt lassen sich diese Aktivitäten jedoch weniger unter die Rubrik eines Tarifakteurs fassen, sondern vielmehr als Teil seiner spezifischen Ordnungsfunktion begreifen.

7.2.5 Fazit

In der Gesamtschau des empirischen Materials lässt sich sagen, dass es bei den Interviewpartnern einen positiven Bezug zur Institution des Betriebsrats gibt, auch wenn der Betriebsrat oder die Frage, ob und inwiefern er wichtig ist, in ihrem Berufsalltag nicht immer eine relevante Rolle spielt. Die exemplarische Aussage eines Arbeiters – „Ich habe mich nicht so genau damit beschäftigt, was der Betriebsrat jetzt so genau macht und tut.“ (Herr Asmusen) – verweist darauf, dass der Betriebsrat an sich außerhalb der Interviewsituation wenig explizit problematisiert wird, da er zur gewohnten regulativen Infrastruktur des Betriebs und somit zu einer selten thematisierten Hintergrundinstitution des Arbeitsplatzes gehört. Die prinzipiell positive Einstellung der Befragten zum Betriebsrat schließt aber Kritik nicht aus. Sie entzündet sich zum einen an konkreten Personen im Betriebsrat, die es an Basisnähe fehlen ließen und nur kurz vor Betriebsratswahlen den Kontakt zu den Beschäftigten suchten, oder etwa an solchen, die als politisch übereifrig wahrgenommen werden und

dabei „noch nicht einmal mitgekriegt“ hätten, „dass es die DDR nicht mehr gibt“ (Herr Quest). Kritik wird zum anderen daran geübt, dass Betriebsräte sich nicht an die Trennung von Amt und gewerkschaftlichem Engagement hielten, falsche Themenschwerpunkte setzten oder ineffizient arbeiteten. Ebenso wird bemängelt – was von anderen Interviewpartnern aber gerade positiv hervorgehoben wird –, dass sie eine inhaltlich zu starre, zu wenig konzessive Politik verfolgen würden, die zwar kurzfristig Unterstützung bei der Belegschaft organisieren könne und die Wiederwahl sicherstelle, von der aber befürchtet wird, dass sie langfristig Arbeitsplätze gefährde.

Trotz dieser Detailkritik an Personen und Politik des Betriebsrats ist festzustellen, dass die Beschäftigten – zumindest wenn sie explizit dazu aufgefordert werden, ihre Meinung über den Betriebsrat als Institution der Arbeitsregulierung zu äußern – ihm einen wichtigen Stellenwert zumessen. Seine subjektive Bedeutung muss jedoch nach seinen unterschiedlichen Funktionen differenziert werden. Das empirische Material weist darauf hin, dass bei der Mehrzahl der Interviewpartner die advokatorische Funktion an Bedeutung für das eigene Handeln verliert. Hier ist eine Haltung zu erkennen, mit der individuelle Konfliktlösungskompetenz und betriebsbürgerschaftliche Mündigkeit reklamiert wird, die eines stellvertretenden Betriebsrats nicht unbedingt bedarf. Eigenständigkeit bei der Interessenvertretung ist von jeher im Segment höher- und hochqualifizierter Beschäftigung von großer Bedeutung (Kotthoff 1997), lässt sich nun aber auch in den weniger hoch qualifizierten Bereichen konstatieren. Obgleich ein sinkender Stellenwert der advokatorischen Funktion festzustellen ist, bleibt der Betriebsrat auf der kollektiven Ebene nach wie vor eine wichtige Instanz. Generell wird betont, dass es auf betrieblicher Ebene eines Gegenpols zur Unternehmensleitung bedürfe, um deren Machtpotential prinzipiell und konstitutionell zu begrenzen. Zudem werden nach betrieblicher Situation unterschiedliche Schwerpunktaufgaben an den Betriebsrat herangetragen. Neben einer betrieblichen Einrichtung für die kollektive Einbringung, Vertretung und Wahrung von Arbeitnehmerinteressen, die in den Ordnungsvorstellungen vieler Beschäftigter als funktional notwendig erscheint, nimmt der Betriebsrat den Charakter einer Kompensationsinstanz bei Aspekten an, die das Unternehmen nicht von sich aus befriedigend löst. Dies können Informationsdefizite sein, die eine besondere Schwerpunktsetzung als Informationsinstanz bewirken. Dies kann eine prekäre Unternehmenssituation oder eine suboptimale Unternehmensorganisation sein, die den Betriebsrat als Co-Manager auf den Plan ruft. Oder die Übertragung tariflicher Bestimmungen auf den Betrieb trotz nicht vorhandener Tarifbindung lässt den Betriebsrat im Besonderen zu einem ersatzweisen Tarifakteur werden.

Die Empirie legt somit nahe, dass die Wandlungen der Qualifikationsstruktur und des Selbstverständnisses von Arbeitnehmern nicht dazu führen, dass der Betriebsrat den Befragten als eine obsoleete Institution gilt. Betriebsräte sind allerdings mit einer Verschiebung bei den an sie gerichteten Erwartungen konfrontiert, die gegebenenfalls ihr bisheriges Selbstverständnis und ihre Politikstile in Frage stellen können.

7.3 *Subjektive Bedeutung von Gewerkschaften*

Neben dem Betriebsrat stellt die Tarifautonomie die zweite institutionelle Säule des „deutschen Modells“ kollektiver Arbeitsbeziehungen dar. Gestützt auf das verfassungsmäßige Recht auf Koalitionsfreiheit (Art. 9 GG) sieht das Tarifvertragsgesetz von 1949 allein Gewerkschaften als „tariffähige“ Akteure auf der Arbeitnehmerseite vor, während auf der Arbeitgeberseite sowohl Arbeitgeberverbände als auch einzelne Unternehmen zum Abschluss von Tarifverträgen berechtigt sind.

In der Bundesrepublik spielte das System sektoraler oder branchenbezogener Flächentarifverträge bis in die 80er Jahre hinein eine zentrale Rolle. Auch wenn seither und insbesondere ab Mitte der 90er Jahre vormals von überbetrieblichen Tarifpartnern ausgehandelte Regulierungsbestandteile auf die betriebliche Ebene verlagert werden und die formale Bindung an Tarifverträge insgesamt abnimmt, so unterlagen 2003 immer noch 70% (Westdeutschland) bzw. 54% (Ostdeutschland) der Beschäftigten in 46% (Westdeutschland) bzw. 26% (Ostdeutschland) der Betriebe formell den Bestimmungen von Tarifverträgen. Werden hierzu die 16% (Westdeutschland) bzw. 24% (Ostdeutschland) der Beschäftigten hinzugerechnet, die in weiteren 24% (Westdeutschland) bzw. 31% (Ostdeutschland) der Betriebe arbeiten, die sich trotz fehlender Tarifbindung an Tarifverträgen orientieren, so kann zwar von einer sinkenden, aber noch immer beachtlichen institutionellen Bedeutung von Tarifverträgen und damit von Gewerkschaften für die Arbeitsbeziehungen gesprochen werden (WSI-Tarifhandbuch 2005).

Der Stellenwert von Gewerkschaften in Deutschland ist nicht auf ihre Rolle als Tarifpartei begrenzt. Eine funktionale Analyse der Bedeutung und Einbettung von Gewerkschaften in das politische, wirtschaftliche und soziale Gefüge Deutschlands macht deutlich, dass sie nach wie vor über ihr tarifpolitisches Engagement eine „Markt- und Kartellfunktion“ auf dem Arbeitsmarkt haben, indem sie auf der Basis kollektiver Organisationsmacht als „Kampfverband“ Mindeststandards für die Beschäftigten der Branchen und Betriebe in ihrem Zuständigkeitsbereich aushandeln und festschreiben. Zugleich fungieren sie als allgemeine politische Vertretung von Arbeitnehmerinteressen. Im Rahmen des korporatistischen Systems der Bundesrepublik wirken Gewerkschaften – wie auch entsprechende Arbeitgeber- und Wirtschaftsorganisationen – als „politischer Verband“ an der politischen Willensbildung und Gesetzgebung bei sozial-, wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen mit, entsenden ihre Vertreter in die Aufsichtsgremien staatlich-exekutiver Institutionen und Körperschaften (z.B. Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungsträger etc.) und beteiligen sich an der arbeitsrechtlichen Judikative. Darüber hinaus bieten sie in einer „genossenschaftlichen Funktion“ ihren Mitgliedern Service- und Unterstützungsleistungen (finanzielle Unterstützung bei Arbeitskämpfen, Rechtsschutz, Versicherungsangebote etc.) an (Esser 2003: 66ff.).

In der historischen Perspektive wird ersichtlich, dass während der Entstehungsphase der Gewerkschaftsbewegung zunächst das genossenschaftliche Element im Vorder-

grund stand, das zunehmend von ihrer Funktion als Kollektivorganisation gegenüber der Macht und Willkür von Arbeitgebern und Unternehmen flankiert wurde (Schneider 2000: 24ff.). Im weiteren geschichtlichen Verlauf wurde durch die Einrichtung staatlicher Sozialversicherungssysteme (zunächst der Kranken- und Unfallversicherung, der Alters- und Invalidenversicherung und schließlich auch der Arbeitslosenversicherung) ein Teil der genossenschaftlichen Unterstützungsangebote von Gewerkschaften entbehrlich. Parallel dazu wurden Gewerkschaften insbesondere seit der Gründung der Bundesrepublik als legitime Vertretung von Arbeitnehmerinteressen anerkannt und in das politische System eingebunden (Schneider 2000: 488f.). Das Betätigungsfeld von Gewerkschaften weitete sich so auf politische Repräsentation und Mitwirkung aus, während ihre Rolle als Tarifakteur abgesichert und gefördert wurde und seine grundlegende Bedeutung behielt.

Gewerkschaften stehen gegenwärtig vor großen Problemen. Die fortschreitende Globalisierung von Finanz- und Produktionsmärkten und die damit steigende internationale Konkurrenz zwischen Produktionsstandorten bringt erreichte nationale Tarifstandards unter Druck und fördert Tendenzen der Deregulierung arbeitsrechtlicher Schutzbestimmungen. Nicht zuletzt sind es die höheren Renditeerwartungen in einem zugleich schwierigeren Marktumfeld, die den Wunsch auf Seiten der Unternehmen und Arbeitgeberverbände wachsen lässt, betriebsnähere und/oder kostengünstigere Regulierungen zu finden. Dezentralisierung von Flächentarifverträgen bedeutet für Gewerkschaften eine Steigerung ihres Verhandlungsaufwands, während gleichzeitig die stärkere Einbeziehung des Betriebsrats zu einer Einschränkung ihrer Regulierungskompetenzen führt, wenn sie durch die nachlassende Bindungskraft von Flächentarifverträgen nicht gänzlich als unmittelbare Regulierungsakteure an Bedeutung verlieren. Nicht nur die Veränderungen in der wirtschafts- und interessenpolitischen Großwetterlage bringen neue Herausforderungen für die Gewerkschaften mit sich. Auch auf Seiten von abhängig Beschäftigten erodieren die lange Zeit geltenden Geschäftsgrundlagen. Im Rahmen wirtschaftlichen Strukturwandels nimmt die quantitative Bedeutung männlicher Facharbeiter in der industriellen Großproduktion ab, die traditionell das organisatorische Rückgrat der deutschen Gewerkschaftsbewegung darstellten (Hattinger Kreis 2002). Im Zuge der Tertiarisierung und Akademisierung der Arbeitswelt gewinnen diejenigen Beschäftigtengruppen an Gewicht, die sich durch ein höheres Bildungsniveau und individualisiertere Tätigkeiten auszeichnen. Während Gewerkschaften noch immer mit der „Arbeiterbewegung“ in Verbindung gebracht werden, gibt es unter der wachsenden Angestelltenschaft nach wie vor Ressentiments gegenüber gewerkschaftlichen Organisationen (Heisig 1991). Gepaart mit Prozessen der Enttraditionalisierung und Individualisierung sorgen diese Entwicklungen dafür, dass der Mitgliederverlust bei den etablierten Großgewerkschaften mittlerweile ein nahezu bestandsbedrohendes Ausmaß erreicht hat (Schnabel 2005). Gewerkschaften sehen sich daher mit einer größer werdenden Organisations- und Legitimationsschwäche konfrontiert.

Vor diesem vielschichtigen Problemhintergrund wurden die Gesprächspartner in den Interviews nach ihrer Einstellung gegenüber überbetrieblichen Regulierungen gefragt. Zugleich wurde erhoben, welchen Stellenwert Beschäftigte heute Gewerkschaften beimessen, ob und warum – bzw. warum nicht – sie selbst Gewerkschaftsmitglied sind und wie sie Arbeit und Politik von Gewerkschaften beurteilen.

Von den Befragten gab knapp ein Drittel an, Mitglied einer Gewerkschaft zu sein. Während mehr als die Hälfte nicht gewerkschaftlich organisiert ist, sagte ein weiteres Sechstel, dass sie in der Vergangenheit aufgrund finanzieller oder interessenpolitischer Erwägungen aus einer Gewerkschaft ausgetreten seien.

Die folgenden Befunde konzentrieren sich auf die Aussagen und Einstellungen zu den gewerkschaftlichen Funktionen als „politischem Verband“ zum einen und als „Tarifakteur“ zum anderen, auch wenn die allgemeinpolitische Aktivität von Gewerkschaften in den Augen der Befragten maßgeblich von ihrem öffentlichkeitswirksamen Auftreten als Tarifparteien geprägt wird und die Übergänge zwischen diesen Funktionsbereichen daher fließend und selten trennscharf vorzufinden sind. Auf eine gesonderte Darstellung des Stellenwerts von Gewerkschaften mit ihren „genossenschaftlichen“ Serviceangeboten wird dagegen im Weiteren verzichtet, da sich dieser Aspekt für die Gesprächspartner als weniger relevant darstellte.²⁴

7.3.1 Gewerkschaften als allgemeine politische Repräsentantinnen von Arbeitnehmerinteressen

Die Existenzberechtigung von Gewerkschaften auf der Ebene gesamtgesellschaftlicher politischer Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen wird von keinem der Interviewpartner generell in Frage gestellt.

Als ein explizites Motiv hierfür wird deutlich, dass Gewerkschaften – wie auf der betrieblichen Ebene auch der Betriebsrat – als Gegengewicht zur Macht und Durchsetzungsfähigkeit von Arbeitgebern gelten. Sie sicherten grundlegende Arbeitnehmerrechte und bewahrten – so ein Ingenieur, der kein Gewerkschaftsmitglied mehr ist – vor „amerikanischen Verhältnissen“:

„Gewerkschaft ist wichtig. Da stehe ich dahinter. Gewerkschaft ist immer wichtig. Sonst wären wir nur die Piloten von anderen. Man muss auch ein bisschen Gegendruck

²⁴ Zu den genossenschaftlichen Funktionen von Gewerkschaften lässt sich generell feststellen, dass die Gewährung von Unterstützungsleistungen im Falle von Streiks und Aussperrungen für die Interviewten nur in den Fällen von Bedeutung ist, wenn in der Vergangenheit Erfahrungen mit Arbeitskämpfen gemacht wurden oder für die Zukunft damit gerechnet wird, von Streiks oder Aussperrungen betroffen zu sein. Auch der Umstand, mit der Gewerkschaftsmitgliedschaft zugleich zum Beispiel über eine arbeits- und sozialrechtsbezogene Rechtsschutzversicherung zu verfügen, wird zwar häufig von den Interviewpartnern selbst erwähnt, nimmt aber in der Regel eher den Charakter eines Zusatzangebots an, das für sich allein nicht ausschlaggebend ist, sich gewerkschaftlich zu organisieren, weil eine umfassendere private Rechtsschutzversicherung kostengünstiger abzuschließen sei.

als Arbeitgeber haben. Das kann ein Individueller nicht so gut, das kann man an Amerika sehen, England. Da läuft das nicht so. Da wird man gut bezahlt, wenn man gut ist, aber Freitag weißt du nicht, ob du am Montag wieder zurückkommen kannst. Die Gewerkschaft ist auch dazu da, gesamtheitlich zu betrachten, was los ist.“ (Herr Wagner)

Doch Gewerkschaften gelten nicht nur als Gegenpol zu „hire-and-fire“-Ansätzen. Sie sorgten durch ihre Existenz und Interventionsmöglichkeiten auch dafür, die Risiken von Unternehmen nicht einseitig auf Beschäftigte abzuwälzen. Eine ebenfalls nicht organisierte kaufmännische Angestellte illustriert dies mit dem Gegensatz von „Kleinen“ und „Großen“. Mit direktem Bezug auf die im Jahr 2004 akute Krise des Handelskonzerns „KarstadtQuelle“ stellt sie fest, dass die „Großen“ – das Management und die Kapitaleigner – unternehmerische Fehler gemacht hätten, für die die „Kleinen“ – die Beschäftigten –, denen sie sich auch als Interessengruppe zuordnet, nun Zugeständnisse und Abstriche machen müssten. Die Gewerkschaften seien in dieser Situation in der Lage, mildernd einzugreifen:

„Karstadt ist wieder so ein Beispiel. Es trifft wieder die Kleinen. Und die Großen, wenn die dann tatsächlich wieder das durchsetzen, was die da gerade wieder vorhaben, dann geht es denen doch nachher wieder gut, oder? Und was machen die Kleinen, die dann alle ihren Arbeitsplatz verloren haben? Es sind Entscheidungen getroffen worden von der Geschäftsleitung, die nachher die untersten Etagen betreffen. Wenn es da keine Gewerkschaft, wenn es da keinen Betriebsrat, keinen nichts geben würde, ich glaube, dann wären die alle verloren. [...] Wenn es so eine Organisation nicht geben würde wie den Betriebsrat oder wie Gewerkschaften und die da oben nur noch tun können, schalten und walten, wie sie wollen, also mein Gott, dann hat unsereins ja gar nichts mehr, nene, nene.“ (Frau Claasens)

In eine ähnliche Richtung argumentiert auch ein technischer Angestellter – ehemaliges Gewerkschaftsmitglied –, der eines der gegenwärtig ganz zentralen Aufgabengebiete von Gewerkschaften darin sieht, den „volkswirtschaftlichen Gedanken“ aufrecht zu erhalten und sich gegen eine strikt betriebswirtschaftliche Logik von Einzelunternehmen zu wenden. Das kurzfristige Profitinteresse würde auf ein „Kaputtsparen des Kapitalismus“ hinauslaufen, das sich in Form von Entlassungen, Arbeitszeitverlängerungen oder Gehaltseinbußen nicht nur gegen Beschäftigte richte, sondern letztlich auch die Betriebe selbst durch geschwächte Nachfrage in Absatzschwierigkeiten brächte:

„Also die Gewerkschaft hat für mich in dieser Zeit eigentlich mehr den Auftrag, den volkswirtschaftlichen Gedanken ins Unternehmen wieder rein zu bringen. Was ich damit meine, ist, ich kann nicht endlos die Profite erhöhen für irgendwelche Aktionäre, wie es ja passiert ist. Wenn die Dividende von 1 auf 1,5 Euro erhöht wird, dann muss das ja von irgendwo herkommen. Wenn ich das Unternehmen so reduziere, so kaputtspare letzten Endes, dass sich keiner mehr unsere Produkte erlauben kann – im Extremfall gibt es nur noch ganz wenige, die die Konsumgüter herstellen, und ganz ganz viele, die sich diese Konsumgüter nicht mehr erlauben können – wo soll das denn hinführen? Fragen Sie mich jetzt nicht, ob ich Marx oder Engels gelesen habe. Aber der Kapitalismus spart sich in die falsche Richtung. [...] Das Unternehmen – das ist nicht nur dieses Unternehmen, das betrifft andere Unternehmen genauso – der kurzfristige

Profit über die nächsten zwei bis fünf Jahre, der ist wichtig. Die Entwicklung des Unternehmens danach, da guckt kaum noch einer drauf. Das interessiert wahrscheinlich Firmenleitungen nicht mehr so, habe ich den Eindruck. Das war vor 15 bis 20 Jahren noch anders, aber mittlerweile ist das so.” (Herr Meier)

Eine weitere in den Interviews genannte Überlegung von Beschäftigten, die für die Berechtigung von Gewerkschaften spreche, ist das Moment der Kanalisierung des Widerspruchs zwischen Kapital und Arbeit. Ein aus politischen Gründen mit Gewerkschaften sympathisierender, aber nicht organisierter Ingenieur verweist darauf, dass es durch Gewerkschaften möglich sei, die prinzipiell legitimen Interessen von Arbeitnehmern in das parlamentarische Verhandlungssystem einzubringen und einer gesamtwirtschaftlich kontraproduktiven Radikalisierung entgegenzuwirken, wie es in den angelsächsischen Ländern zu beobachten gewesen sei:

„So was kann auch sehr schnell unkontrolliert werden. Die Gewerkschaften kontrollieren ja auch immer eine ganze Menge. So eine Initiative wie attac kann viel viel leichter auch von radikaleren Kräften unterwandert werden, die sich jetzt hinstellen und auf – was weiß ich – G-8-Gipfeln Steine werfen – oder was auch immer, die politische Meinungen auch viel eher emotional ausufern lassen. Solange ich das ganze kontrolliere und zunächst einmal in eine vernünftige Diskussion einbringe, ist die andere Seite viel zufriedener und sagt dann ‚OK, die decken halt den Teil unserer Gesellschaft ab und kanalisieren deren Wünsche‘. [...] Andere Länder haben schon dokumentiert, dass es viel viel schwieriger ist, mit sozialem Unfrieden dann auch Wachstum zu generieren, zum Beispiel in England unter den Tories.” (Herr Cordes)

Auch wenn durchaus positive Bezüge auf Gewerkschaften erkennbar sind, so lässt sich nicht übersehen, dass unter den Interviewpartnern dennoch eine skeptische Haltung ihnen gegenüber überwiegt. Zwar wird darauf hingewiesen, dass die Gewerkschaftsbewegung in erheblichem Maße dazu beigetragen habe, in Deutschland relativ hohe Standards bei den Arbeitsbedingungen und der sozialen Sicherung zu etablieren. Dennoch lässt sich aus einer Vielzahl von Interviews ableiten, dass diese als historische Erfolge begriffen werden, die wahlweise auf die Zeit „vor hundert Jahren“ oder in die „60er und 70er Jahre“ datiert werden. Als gemeinsamer Fluchtpunkt der Kritik ist festzustellen, dass es den Gewerkschaften der Gegenwart nicht gelungen sei, ihre Strategien, Politik und Forderungen an die sich seit geraumer Zeit massiv verändernden ökonomischen Realitäten anzupassen. Stattdessen gelten sie vielen als Organisationen der Besitzstandswahrung, die einseitig die Interessen von Arbeitnehmern zu vertreten versuchten, ohne dabei adäquat auf die Belange von Unternehmen einzugehen. Dieses bipolare Denken bemängelt zum Beispiel eine kaufmännische Angestellte, die – wie viele andere Gesprächspartner auch – sich selbst „ein bisschen Arbeitgeberdenken“ attestiert. Wenn sie etwa über die zu erwartenden und immer wiederkehrenden ablehnenden Reaktionen von Gewerkschaften auf die nach der Ansicht dieser Befragten berechtigten Forderungen des Arbeitgeberlagers nach einer Absenkung der Lohnnebenkosten spricht, bringt sie gleichzeitig ihre Befürchtung zum Ausdruck, dass durch diese Veto-Haltung von Gewerkschaften

ihrer Meinung nach Arbeitsplätze in Deutschland abgebaut oder in Gefahr gebracht würden:

„Also ich kann nicht immer nur sagen ‚der Arbeitnehmer, der Arbeitnehmer, der Arbeitnehmer‘. Es ist ganz klar, es ist ein Geben und Nehmen. Also der Arbeitnehmer muss auch dem Arbeitgeber ein bisschen die Hand reichen, oder zwischendurch halt auch mal ein bisschen mehr die Hand reichen. Ich kann in der heutigen Wirtschaftslage nicht einfach nur sagen ‚Nein, ich mache heute nicht, weil ...‘ – irgendwann wird man daraus die Konsequenzen ziehen. Man kann es heute wieder lesen, wenn beispielsweise der Arbeitgeberpräsident Hundt fordert, die Lohnnebenkosten zu senken. [...] Da wird es dann mit Sicherheit wieder Schwierigkeiten mit den Gewerkschaften geben, die dann wiederum reagieren ‚das geht ja nicht, dass man das macht‘. Aber im Endeffekt, wenn die Lohnnebenkosten wieder steigen würden für die Arbeitgeber, ist die Folge, dass mit Sicherheit nicht alle Arbeitsplätze so sicher sind, wie sie heute sind. Man muss da schon ein bisschen ein Auge auf die Wirtschaftslage werfen.“ (Frau Degner)

Statt weiterhin eine ihnen attestierte Blockadehaltung zu verfolgen, wird von den Gewerkschaften gefordert, einen partnerschaftlichen Umgang mit dem Arbeitgeberlager zu entwickeln, der sich daran orientiere, sich gegenseitig „keine Steine in den Weg zu legen, um konkurrenzfähig zu bleiben“, wie es ein gewerkschaftlich organisierter Arbeiter ausdrückt (Herr Neumann). Darüber hinaus plädieren viele Befragte für eine moderate Lohnpolitik der Gewerkschaften und zeigen sich bereit, wenn es die Wettbewerbssituation erfordere, notfalls zeitlich begrenzte Abstriche etwa bei den Sonderzahlungen oder bei der wöchentlichen Arbeitszeit zu machen, um die Existenz von Arbeitsplätzen oder von gesamten Betrieben zu gewährleisten oder Verlagerungs- und Outsourcingprozessen entgegenzuwirken.

In diesem Zusammenhang erfahren auch das Auftreten von Gewerkschaftsvertretern und die eingeschliffenen Verhaltensweisen bei Tarifverhandlungen massive Kritik. Sie seien durch vorschnelle Warnstreiks und eine anachronistische Rhetorik gekennzeichnet und werden von der großen Mehrzahl der Interviewten als antiquiert und abstoßend abgelehnt:

„Also die Gewerkschaften – mir ist das zuviel Possenspiel, ehrlich gesagt. Dieser Tarifkampf – der eine will dies, der andere will das. Am Ende kommt dann doch nichts raus für beide Seiten. Also im Augenblick ist das eher so ein Provinztheater, was da aufgeführt wird. Und das unterstütze ich nicht weiter oder das habe ich nie unterstützt.“ (Herr Behr)

Auch die in der Regel von vielen als von vornherein überhöht und unrealistisch klassifizierten Lohnforderungen werden als Indiz für die ökonomische Inkompetenz von Gewerkschaften gewertet und zum Anlass genommen, „sich an den Kopf zu fassen“ (Herr Gerber). Diese Forderungen passten in den Augen einer kaufmännischen Angestellten nicht mehr zur derzeitigen wirtschaftlichen Situation und sind für sie unter anderem der Anlass, sich nicht länger gewerkschaftlich zu organisieren:

„Inzwischen würde ich das als großes Problem der Gewerkschaften sehen. Hin und wieder sind die Forderungen viel zu hoch, das ist einfach so. Weil ich kann nicht in einer Lage, wo es wirklich jedem Arbeitgeber – oder fast jedem Arbeitgeber – sehr schlecht geht, eine Lohnanhebung von 5% fordern. Das geht halt einfach nicht. Oder gucken wir uns an, was die Piloten regelmäßig gefordert haben – 20% Lohnerhöhung. Tut mir leid, das war für mich definitiv utopisch. Das wäre so etwas wie, ‚wenn sie heute genug Geld haben, was würden sie sich wünschen?‘ Aber das passt nicht in solche Verhandlungen rein. Und das sehe ich wirklich einfach in dem Moment nur als Verarschung an.“ (Frau Degner)

Die von den Befragten vielfach diagnostizierte mangelnde Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit der Gewerkschaften wird von vielen damit in Verbindung gebracht, dass sie als „Dinosaurier“ mit „verknöcherten Strukturen“ agierten, so ein Ingenieur, und sich insgesamt zu basisfernen Einrichtungen entwickelt hätten. Insbesondere Gewerkschaftsfunktionäre stünden in der Gefahr, gar nicht mehr um die Interessen und Sichtweisen von Beschäftigten zu wissen, da sie sich schon zu lange fernab der betrieblichen Realitäten bewegten und mit überhöhten Tarifforderungen um die Legitimation von Gewerkschaften besorgt seien oder – was ein anderer Ingenieur bemängelt – „anfangen, um des Streitens Willen zu streiten und um des Diskutierens Willen zu diskutieren, weil das ihr Beruf ist“ (Herr Cordes). Ein besonderes Augenmerk richten die Interviewten des weiteren auf die Gehälter, die in den „obersten Ebenen“ mit denen von Managern in Großunternehmen zu vergleichen und „ja schon eigentlich der Arbeitgeberseite zuzurechnen“ (Herr Plett) seien. Während eine kaufmännische Angestellte konstatiert, „dass sich einige der Gewerkschaftsbosse schon selbst als kleine Wirtschaftsunternehmen entpuppt haben“ (Frau Claasens), stellt ein Ingenieur lapidar fest:

„Aber auch bei den Gewerkschaften geht es immer nur um das große Geld. Auch die da drinsitzen, denen geht es nur ums Geld.“ (Herr Wagner)

Die Kritik an Gewerkschaften erschöpft sich jedoch nicht in der Diagnose, sich ungenügend auf einen partnerschaftlichen Umgang mit anderen politischen Akteuren umstellen zu können und überholten Politik- und Verhandlungsstilen verhaftet zu bleiben, oder in dem Generalverdacht, in erster Linie im Interesse der eigenen Organisationsfähigkeit und Selbstlegitimation zu agieren, wenn nicht gar handfeste, eigensinnige wirtschaftliche Interessen von Funktionären das Handeln und die Politik von Gewerkschaften prägen. In einer erstaunlich großen Zahl von Interviews wurde durch die Befragten zudem an das mangelhafte unternehmerische Geschick von Gewerkschaften erinnert, die in den 70er und 80er Jahren in den Skandalen etwa um das gewerkschaftseigene Wohnungsbauunternehmen „Neue Heimat“ oder den Handelskonzern „COOP“ ausgeartet wären. Zusammen mit dem Hinweis, dass Gewerkschaften im Umgang mit ihren eigenen Mitarbeitern keinesfalls der ihnen angetragenen Vorbildfunktion nachkämen, sind dies häufig anzutreffende Begründungen, warum eine Gewerkschaftsmitgliedschaft individuell abgelehnt wird. Ein

technischer Angestellter, der Gewerkschaften aus Gründen der Machtbalance zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern durchaus für eine sinnvolle Organisation erachtet, berichtet, warum er nicht selbst Mitglied in einer Gewerkschaft ist:

„Damals waren ja da auch die ganzen Geschichten. Was da alles ablief, die finanziellen Geschichten, die da in den Gewerkschaften abliefen. Das war ja eine ziemlich unruhige Phase in den 70er, 80er Jahren. Das hat mich auch so ein bisschen schockiert.[...] Auch die gewerkschaftseigenen Unternehmen, die es damals so gab, dort sind die Arbeitnehmer ja auch so toll nicht behandelt worden. Das hat mich so ein bisschen abgeschreckt, so dass ich damit eigentlich nichts mit zu tun haben wollte, mich da so ein bisschen distanzieren wollte davon.“ (Herr Xaver)

Es zeichnet sich damit auf der allgemeinen gesamtgesellschaftlichen Ebene ein gebrochenes Verhältnis der Interviewpartner zu den Gewerkschaften ab. Einerseits gelten Gewerkschaften als legitime Organisation von Arbeitnehmerinteressen, als etablierter Teil des politischen Systems Deutschlands und seiner Wirtschafts- und Sozialordnung. Ihnen werden historische Erfolge zugeschrieben, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hervorgebracht hätten, die sich positiv von denen in den angelsächsischen Ländern abheben würden, die mit einem geringeren Maß an sozialer Sicherheit in Verbindung gebracht werden. Auch heute wird ihnen vereinzelt explizit der Verdienst und die Aufgabe zugeschrieben, einer „Amerikanisierung“ von Erwerbsverhältnissen und einer überzogenen Profitmaximierung auf Kosten von Arbeitnehmern entgegenzuwirken sowie den Interessengegensatz von Kapital und Arbeit, von Arbeitgebern, Unternehmen und Arbeitnehmern gesamtgesellschaftlich zu kanalisieren und im Rahmen eingespielter Verfahrensroutinen effizient zu bearbeiten. Andererseits ist festzustellen, dass die Befragten zum Teil massive Kritik an den gegenwärtigen Strukturen und Handlungsmustern von Gewerkschaften üben. In wie weit die gefällten Urteile und dargelegten Einwände gegen die aktuelle Gewerkschaftspolitik berechtigt sind oder nicht, kann an dieser Stelle offen gelassen werden. Wichtig ist aber, dass die von den Befragten monierten sklerotischen Strukturen, Blockadehaltungen, antiquierten Verhaltensweisen sowie das etwaige Fehlverhalten und die Skandale von Gewerkschaften und besonders ihrer in der Öffentlichkeit präsenten Funktionäre von Beschäftigten herangezogen werden, um die individuelle Distanz zu den bestehenden gewerkschaftlichen Großorganisationen subjektiv zu rechtfertigen.

7.3.2 Gewerkschaften als Tarifakteure

Ein gebrochenes Verhältnis zu Gewerkschaften manifestiert sich ebenfalls in Interviewpassagen, die sich auf die Funktion von Gewerkschaften als branchen- oder betriebsbezogene Tarifakteure beziehen. Die Einstellung der Befragten zu den Gewerkschaften unterscheidet sich dabei deutlich nach der jeweiligen Branchenzugehörigkeit und dem Umstand, ob die Betriebe einem Tarifvertrag unterliegen oder nicht.

Die Befragten aus den untersuchten Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie, in denen unmittelbar der Flächen- oder ein Anerkennungstarifvertrag Gültigkeit hat, weisen in der Mehrzahl einen positiven Bezug zur Gewerkschaft als Tarifpartner der Arbeitnehmerseite auf. Abgesehen von den höheren betrieblichen Positionen ist von ihnen die überwiegende Mehrzahl gewerkschaftlich organisiert. Vor allem unter den gewerblichen Beschäftigten und den aus dem gewerblichen Bereich aufgestiegenen Angestellten sind gegenüber Gewerkschaften Motive zu erkennen, die auf eine traditionelle Arbeitnehmerhaltung hindeuten, in der die rudimentäre Vorstellung eines grundsätzlichen Widerspruchs hinsichtlich der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern Hand in Hand mit der Überzeugung geht, dass zu ihrer lohnabhängigen Existenz auch die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft, in diesen Fällen der IG Metall, gehört. Ein Arbeiter bringt diese Haltung mit den Worten auf den Punkt, „Gewerkschaften sind für die Arbeitnehmer da – und wenn man die nicht hat, dann steht man alleine da – deswegen finde ich das schon wichtig, dass man da dazu gehört“ (Herr Osterholt). Die in diesen Betrieben erreichten Tarifstandards werden auch mit der kollektiven Vertretung von Arbeitnehmerinteressen durch die Gewerkschaft in Verbindung gebracht. Sie wären, so etwa ein technischer Angestellter mit Blick auf die Einführung der 35-Stunden-Woche, mit einer individuellen Interessenrepräsentation nicht durchsetzbar gewesen:

„Die 35-Stundenwoche, die gäbe es nicht, wenn wir uns da in Verhandlungen eingelassen hätten – also jeder einzelne Kollege –, dann wäre das nicht so weit gekommen. Also ein Stück weit habe ich der Gewerkschaft – finde ich zumindest – meine soziale Absicherung auch zu verdanken. Ich bin zwar nicht mit allem einverstanden in der Gewerkschaft, aber grundsätzlich meine ich schon, dass wir die Gewerkschaft immer noch brauchen.“ (Herr Urban)

Auch die regelmäßig von den Gewerkschaften ausgehandelten Erhöhungen des Entgelts wären nach den Worten eines anderen Arbeiters durch die individuelle Aushandlung einzelner Arbeitnehmer nicht möglich. Er würde bei individualisierten Entgeltverhandlungen aufgrund der geringen Aushandlungsmacht und der leichten Ersetzbarkeit befürchten, mit Sanktionen des Betriebs – im schlimmsten Fall der Kündigung – konfrontiert zu werden, so dass er die Gewerkschaften als hierzu beauftragten „Partner“ für unverzichtbar hält:

„Also ich finde, den Unternehmen geht es jetzt nicht so schlecht. Die haben Geld und versuchen trotzdem uns auszuquetschen. Und wenn man jetzt keinen Partner an der Seite hat, der nach oben geht und sagt: ‚Die Kollegen müssen mehr Geld kriegen‘, wer soll das sonst machen? Da sagt man den Kollegen [die nicht breit seien, sich gewerkschaftlich zu organisieren; A.H.]: ‚Willst Du das machen: Nach oben gehen und mehr Geld verlangen? Dann fliegst Du raus‘.“ (Herr Osterholt)

Die gewerkschaftlich organisierten Interviewpartner aus diesen Unternehmen nehmen die aufgrund der veränderten politischen Großwetterlage und der verschärften wirtschaftlichen Situation schwindende Macht von Gewerkschaften durchaus zur

Kenntnis und setzen sich damit auseinander. Sie beharren aber darauf, dass die Gewerkschaften noch immer in der Lage seien, weiter reichende Forderungen der Arbeitgeberseite abzubremsen und abzufedern. „Wenn wir die Gewerkschaften nicht mehr hätten, dann würde unser Arbeitgeber ganz anders mit uns umgehen – da bin ich absolut davon überzeugt“, heißt es hierzu bei einem technischen Angestellten (Herr Urban). Ein Arbeiter argumentiert in eine ganz ähnliche Richtung:

„Man kann über Gewerkschaft schimpfen und mir gefällt auch nicht alles. Aber ohne Gewerkschaft wären wir noch viel beschissener dran. Vielleicht kann man das so als notwendiges Übel ansehen. Das ist halt so. Obwohl in den letzten Jahren die Gewerkschaften – damals, als die dafür gekämpft haben für ‚nicht mehr Sonnabends arbeiten‘ und so, da haben die Gewerkschaften ja auch noch richtig Macht gehabt. Das ist ja heute auch nicht mehr so. Was da bei Lohnverhandlungen herumgefeilt wird, da geht es im Endeffekt doch nur noch darum, dass jeder sein Gesicht bewahrt, keiner sein Gesicht verliert bei den Verhandlungen. Aber ohne dem würde die Firma einfach sagen, die nächsten zwei Jahre läuft das hier schlecht, wir kriegen nicht mehr Geld. Dann würden die das einfach bestimmen. Da gehe ich mal fest von aus, dass das so wäre. Von daher finde ich das schon wichtig. Und solange, wie ich hier arbeite, werde ich auch nicht austreten.“ (Herr Quest)

Die bisherigen Befunde sprechen dafür, dass Tarifverträge und die Arbeit von Gewerkschaften nach wie vor für die Interviewpartner einen hohen Stellenwert haben. Ein abweichendes Bild ergibt sich jedoch mit Blick auf die Befragten in den anderen untersuchten Betrieben. Vor allem bei Interviewpartnern aus den Unternehmen, die keiner formellen Tarifbindung unterliegen, zeigt sich, dass Gewerkschaften in der subjektiven Wahrnehmung von Beschäftigten keine konkurrenzlosen Tarifaktoren mehr sind und die Beschäftigten für sich keine Veranlassung sehen, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Ein Teil dieser Befragten schreibt stattdessen dem Betriebsrat die Aufgabe zu, eine Anlehnung an den Flächentarifvertrag zu regeln und die Übertragung von Tarifierhöhungen in der Branche auf den Betrieb zu gewährleisten. Ein Arbeiter, der in einem Unternehmen beschäftigt ist, in dem der Betriebsrat in einer Betriebsvereinbarung eine Art „Rumpftarifvertrag“ vereinbart hat, äußert sich auf die Frage, wie er die tarifliche Ungebundenheit des Unternehmens bewertet, dass ihm zwar eine „klare Regelung“, „dass man da irgendwo angeschlossen ist“ und „dass da auch so was immer aktualisiert wird“ sehr wichtig sei, sieht aber im Betriebsrat einen für ihn maßgeblichen und ausreichenden betrieblichen Ersatztarifaktor:

„Sofern es wirklich einen Betriebsrat gibt, der darüber wacht, dass alles rechtens ist, habe ich damit keine Probleme.“ (Herr Hoffmann)

Damit aber sieht er für sich auch keinen Sinn darin, Mitglied einer Gewerkschaft zu werden:

„Es gibt sicherlich genug Firmen, wo eine Gewerkschaftsarbeit wichtig ist und wo die auch Sinn und Zweck hat, aber, ich sag mal, solange es ein Gremium wie den Betriebs-

rat gibt, der gewisse Sachen noch überwacht und Einfluss nehmen kann ...“ (Herr Hoffmann)

Ähnliche Statements lassen sich in einem Betrieb feststellen, in dem die Vergütung einzelvertraglich festgelegt wird. Hier erübrigt sich die Frage einer etwaigen Gewerkschaftsmitgliedschaft für einen Ingenieur unter anderem schon allein deshalb, weil das Unternehmen nicht tarifgebunden ist:

„Da der ganze Betrieb nicht dem Tarif angeschlossen ist oder in der Gewerkschaft ist, komme ich erst mal so nicht in die direkte Verlegenheit, mir zu überlegen, ‚Würde ich der Gewerkschaft beitreten oder nicht?‘“ (Herr Albers)

Dennoch ist bei den Gesprächspartnern aus diesem Unternehmen festzustellen, dass sie bei ihrer Selbstrepräsentation durchaus auf die tarifliche Normsetzung Bezug nehmen. Die durch den Flächentarifvertrag geprägten Einkommen in vergleichbaren Unternehmen oder Gehaltsrankings, die Berufsverbände, wie etwa der Verein Deutscher Ingenieure, erstellen, spielen als Referenz eine wichtige Rolle, mit denen in den individuellen Gehaltsverhandlungen argumentiert und an denen das erzielte Entgelt gemessen wird. Das relativ hohe Niveau der Tarifstandards in der Metall- und Elektrobranche und die in der Fläche ausgehandelten Entgeltsteigerungen haben allerdings in der Wahrnehmung der Befragten den Charakter eines Allgemeinguts, das zwar als Maßstab und Erwartungshorizont für die eigenen Arbeitsbedingungen fungiert, jedoch subjektiv kaum mit der Aktivität von Gewerkschaften in Verbindung gebracht wird. Insgesamt deutet sich daher an, dass die Tendenzen auf Arbeitgeberseite, sich einer formalen Tarifbindung zu entziehen, bei den Beschäftigten den subjektiven Stellenwert geringer werden lassen, den sie überbetrieblichen tariflichen Akteuren zumessen.

Vor allem die Interviews mit Beschäftigten aus den untersuchten Betrieben der Finanzdienstleistungen signalisieren eine weitere Inkongruenz der Einstellung von Arbeitnehmern mit dem bestehenden System von Flächentarifverträgen. Als grundlegender Tenor ist diesen Gesprächen zu entnehmen, dass kollektive Regulierungsformen nach wie vor begrüßt werden. Auch im quantitativ bedeutsamen Teil der Befragten, der sich im AT-Bereich bewegt, wird gesehen, dass sie von den Gehaltssteigerungen profitieren, die tariflich ausgehandelt werden, da das Unternehmen eine entsprechende Anhebung der Bezüge auch auf den außertariflichen Bereich überträgt. Allerdings wird ersichtlich, dass von nahezu allen Gesprächspartnern aus den Finanzdienstleistungen Tarifverträge präferiert werden, die eine betriebsnähere Regulierung der Arbeitsverhältnisse ermöglichen. In diesem Sinne entfaltet ein kaufmännischer Angestellter eine Argumentation, in der er für die Lockerung überbetrieblich-tariflicher Vorgaben plädiert, um eine passgenauere Regelung der Arbeitsverhältnisse in seinem Unternehmen zu ermöglichen:

„Zu der Frage, wie bestimmte Dinge geregelt werden müssen, ob sie nun über Tarifvertrag, Betriebsvereinbarung, sprich Betriebsrat, geregelt werden müssen oder individuell ausgehandelt werden müssen: Tarifverträge geben ein grobes Rahmenmuster, was inhaltliche Dinge angeht. Da finde ich das sehr wichtig. Bei der individuellen Umsetzung in einem Betrieb speziell müssen die individuellen Vorgaben berücksichtigt werden, die in der Firma sind. Da muss man gucken, wie steht die Firma individuell, wie ist sie aufgestellt, was für Veränderungen gibt es, wie ist das Konkurrenzverhalten und welche Dinge gehen oder gehen nicht. Weil in einem Tarifvertrag, der flächendeckend über Deutschland geht oder nur für diese Branche – in unserem Tarifvertrag stecken auch die Großbetriebe mit drin –, sind nicht ausreichend Vergleichsmöglichkeiten drin. Sondern da müssen individuellere Lösungen, Betriebsvereinbarungen her, um den Bedürfnissen und Ansprüchen, die wir in unserer Firma haben, Rechnung tragen zu können. Weil ich glaube, dass man sonst zu häufig daneben liegen würde. Das können Abweichungen sein gegenüber dem Tarifvertrag, aber wenn es dann mal eine Zeit lang erforderlich ist, macht das sicherlich mehr Sinn, als wenn man mit Gewalt bestimmte, ganz starre Vorgaben einhalten will.“ (Herr Jäger)

Bezieht sich diese Aussage zunächst auf die Reichweite von Tarifverträgen bzw. ihrer geforderten Dezentralisierung und Verbetrieblung, so wird damit dennoch das Verhältnis der Befragten zu Gewerkschaften berührt. Ein anderer kaufmännischer Angestellter, der sich ebenfalls für betriebsnahe Kollektivregulierungen ausspricht, setzt daher Gewerkschaften mit der vorhandenen Regulierungspraxis gleich. Die Flächentarifverträge sind ihm ebenso zu „starr“ wie die Gewerkschaften, die daher zu Recht mit erheblichen Mitgliederverlusten zu kämpfen hätten:

„Also mir sind die Gewerkschaften zu starr. Mir sind die Gewerkschaften zu starr und ich muss sagen, ich persönlich kann auch nicht die gesamten Forderungen, die die Gewerkschaften stellen – egal ob in unserer Branche oder in einer anderen Branche – immer nachvollziehen. Ich glaube, das muss aufgebrochen werden – meine persönliche Meinung –, flexiblere und betriebliche Lösungen müssen nach vorne gestellt werden. Dass vielleicht die Gewerkschaften einen Rahmen vorgeben, mag sinnvoll sein, aber ich würde das nicht mehr ganz so wichtig einschätzen. Und ich glaube, das zeigt auch der Verlust an Mitgliedern in den Gewerkschaften, dass viele das so sehen.“ (Herr Isenbeck)

Der Wunsch nach einer stärker betriebsbezogenen Kollektivregulierung tritt besonders bei den Interviewten aus den Unternehmen der Finanzwirtschaft zu Tage. Für sie haben Betriebsräte, die zudem in geringem Ausmaß organisatorisch mit Gewerkschaften – ob nun real oder nur in der Wahrnehmung der Beschäftigten – verwoben zu sein scheinen, einen höheren Stellenwert. Dies mag erstens auf branchenbezogene Traditionen, zum Beispiel einen geringeren gewerkschaftlichen Organisationsgrad, zurückführbar sein. Hierbei dürfte zweitens auch eine Rolle spielen, dass der Grad der Dezentralisierung von tariflichen Regulierungsbestandteilen in der Finanzwirtschaft noch nicht so weit vorangeschritten ist wie in der Metall- und Elektroindustrie. Da sich ein stärker betriebsbezogener Zugriff auf die Regulierung von Arbeit auch bei Befragten aus der Metall- und Elektroindustrie andeutet, kann dies drittens als ein allgemeiner Trend im Arbeitnehmerlager beschrieben werden.

7.3.3 Fazit

Mit Blick auf das empirische Material zu den Einstellungen der Befragten gegenüber Gewerkschaften lässt sich insgesamt der Schluss ableiten, dass sie sich zu diesen deutlich kritischer äußern und verhalten als zur Institution Betriebsrat. Das bedeutet jedoch nicht, dass die Existenzberechtigung von Gewerkschaften in Abrede gestellt würde. Ihnen wird weiterhin eine wichtige Bedeutung als politischen Repräsentantinnen von Arbeitnehmerinteressen auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene zugemessen, indem sie als Machtkorrektiv etwa zum Arbeitgeberlager auftreten, mögliche Konflikte kanalisieren und einer gesellschaftlichen Entwicklung entgegentreten, die auf eine überzogene Profitmaximierung auf Kosten abhängig Beschäftigter hinauslaufen würde. Diese Aufgabenzuweisung und die sich in einigen Interviews andeutende Wertschätzung führt allerdings nicht dazu, dass die entsprechenden Befragten sich selbst immer einer Gewerkschaft anschließen. Das ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass die strategische Aufstellung von Gewerkschaften, ihr öffentlichkeitswirksames Auftreten und ihre konkrete Politik teilweise massive Kritik erfahren. Im Besonderen werden ein antiquierter und übertrieben polarisierender Politik- und Verhandlungsstil bei Tarifauseinandersetzungen sowie sklerotische innerorganisatorische Strukturen moniert und ein Verhalten von Funktionären angeprangert, das zu sehr auf die Selbstlegitimierung von Gewerkschaften abstelle oder das als der Gewerkschaftsbasis entfremdet bzw. an den eigenen zum Beispiel finanziellen Interessen orientiert wahrgenommen wird. Auch wenn die geäußerte Kritik an Gewerkschaften mitunter auch dazu dient, die eigene Nichtmitgliedschaft zu legitimieren und argumentativ zu verteidigen, so verweist sie auf jeden Fall auf den maroden öffentlichen Leumund von Gewerkschaften. Dieses ernsthafte Politikdefizit und/oder massive Imageproblem stellt eines der zentralen Hindernisse dabei dar, Menschen zu einer – immerhin freiwilligen – Mitgliedschaft zu bewegen und damit der seit Jahren rückläufigen Mitgliederentwicklung zu begegnen.

Mitglied in einer Gewerkschaft zu werden, erfolgt nur bedingt vor dem Hintergrund idealistischer politischer Überlegungen, sondern ist auch durch weniger abstrakte, greifbarere Interessen motiviert. Hier deutet das empirische Material auf ein weiteres Problem hin, mit dem sich Gewerkschaften heute konfrontiert sehen: In der untersuchten Stichprobe fanden sie nur in den tarifgebundenen Unternehmen und dort nur bei Beschäftigten, die dem gewerblichen Bereich zuzuordnen oder aus ihm heraus in Angestelltenpositionen aufgestiegen sind, materielle und aktive Unterstützung. Dagegen zeigt sich in den formal nicht tarifgebundenen Unternehmen, dass Beschäftigte sich nicht veranlasst sehen, einer Gewerkschaft beizutreten, wenn diese selbst nicht unmittelbar im Betrieb als Regulierungsakteur präsent ist. Die Tarifflicht oder -abstinenz von Arbeitgebern führt zu einer Gewerkschaftsabstinenz von Arbeitnehmern. Dies gilt zumindest dann, wenn das flächenübliche Tarifniveau – wie in den untersuchten Betrieben – im Wesentlichen gewahrt bleibt.

Darüber hinaus wird ersichtlich, dass der einzelne Betrieb in den Augen der Befragten eine wichtige Bezugsgröße für die Implementierung und Ausgestaltung von

Kollektivregulierungen darstellt. Auch auf Seiten der Arbeitnehmer könnte daher von einer Verbetrieblichung des interessenpolitischen Denkens gesprochen werden. Dies steht allerdings in Kontrast zum etablierten System von Flächentarifverträgen, mit dem Gewerkschaften nicht zu Unrecht in Verbindung gebracht werden. Obwohl davon auszugehen ist, dass Differenzierung, Dezentralisierung und Verbetrieblichung des institutionellen Systems – ob nun von Gewerkschaften gewollt oder nicht – voranschreiten und damit den artikulierten Präferenzen eines Teils der Interviewten entgegenkommen wird, bleibt dennoch die Zukunft der Gewerkschaften in diesem Umfeld ungewiss. Die Konkurrenz des Betriebsrats als von den Beschäftigten bevorzugten und für ausreichend erachteten (Ersatz-) Tarifakteurs wird wahrscheinlich zunehmen.

Die Attraktivität des Betriebsrats als kollektiver Interessenvertretung speist sich allerdings nicht nur daraus, dass in ihm Personen aktiv sind, die mit den spezifischen Bedingungen des Betriebs vertraut sind, sich aus seiner Mitte rekrutieren und aus Eigeninteresse am Wohlergehen von Unternehmen und Beschäftigten interessiert sind. Hierbei dürfte zum einen – auch wenn dies von den Gesprächspartnern nicht explizit genannt wird – der simple Umstand eine wichtige Rolle spielen, dass, im Gegensatz zu Gewerkschaften, für die Arbeit des Betriebsrats keine individuellen Kosten in Form von Mitgliedsbeiträgen anfallen. Zum anderen ist es Betriebsräten möglich, auf Basis von übergeordneten, politisch oder tarifvertraglich bereitgestellten Kollektivregulierungen zu agieren. Auch wenn Gewerkschaften maßgeblich bei der Entstehung dieser arbeits-, sozialrechtlichen und tariflichen Normsetzungen mitwirken, nehmen diese in der Perspektive vieler Befragter dennoch den Charakter eines „kollektiven Guts“ (Olsen 1968) an und die Aktivitäten von Gewerkschaften verschwimmen zu einem Teil einer regulativen Infrastruktur. Da diese regulative Infrastruktur trotz der anhaltenden Organisations- und Legitimationsschwäche von Gewerkschaften in den untersuchten Branchen und Betrieben noch immer akzeptable Tarifstandards und Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen hervorzubringen in der Lage ist, entfällt für die Beschäftigten ein entscheidender Stimulus, sich von der eigenen interessenpolitischen Enthaltsamkeit zu verabschieden, die gewerkschaftliches Engagement zur Aufgabe „der Anderen“ im Allgemeinen oder individuell verhandlungsschwächerer Beschäftigtengruppen im Besonderen deklariert. Ein kaufmännischer Angestellter, der selbst nicht gewerkschaftlich organisiert ist und sich für eine betriebsbezogene Kollektivregulierung ausspricht, bringt dies wie folgt auf den Punkt:

„Wenn die Gewerkschaften nicht da wären, dann würde man es wahrscheinlich merken.“ (Herr Behr)

8. Schlussbetrachtung

8.1 *Rückblick: Zentrale Ergebnisse*

Wenn von Regulierung der Arbeit die Rede ist, dann bezieht sich dies zumeist auf Instrumente der Arbeitsmarktpolitik, Tarifverträge oder vielleicht noch Betriebsvereinbarungen. Als Akteure der Arbeitsbeziehungen stehen Staat, Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, Manager, Unternehmensführungen und Betriebsräte im Mittelpunkt. Die Beschäftigten selbst werden eher als Objekte der Regulierung von Arbeit wahrgenommen, deren Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen gestaltet werden sollen. Allenfalls in den heißen Phasen von „Warnstreiks“ und „Arbeitskämpfen“ oder nach der Ankündigung von Stellenabbau spielen sie eine aktivere Rolle, wenn sie mit Trillerpfeifen und Transparenten bewehrt in Demonstrationenzügen vor Werkstore oder durch Straßen ziehen, um ihre Unterstützung für die sie vertretenden und wortführenden Gewerkschaftsfunktionäre und Betriebsräte öffentlichkeitswirksam zur Schau zu stellen. Beschäftigte sind aber als Subjekte in den Arbeitsbeziehungen nicht zu unterschätzen. Als politische Wahlbürger, als potentielle Mitglieder oder Nicht-Mitglieder von gewerkschaftlichen Organisationen, als Teil eines betrieblichen Sozialgefüges oder ganz einfach als Arbeitnehmer, die ihre Interessen gegenüber Vorgesetzten, Personalabteilung oder Unternehmensleitung vertreten, wirken sie mehr oder weniger auf die Gestaltung der Regulierung von Arbeit ein. Wie die Arbeitsbeziehungen sich in Zukunft entwickeln werden, hängt daher, so lässt sich die Generalhypothese dieser Untersuchung formulieren, auch wesentlich von den interessenpolitischen Einstellungen und Präferenzen von Beschäftigten ab. Die zentrale Zielstellung dieser Studie war es, Arbeitnehmer als Akteure der Regulierung von Arbeit in den Fokus zu rücken, danach zu fragen, welche Interessen sie an ihre Arbeits- und Beschäftigungssituation heranziehen, welche Formen der Arbeitsregulierung und Interessenvertretung sie subjektiv für sich bevorzugen und welche Einstellungen und welches Verhalten sie in Bezug auf Betriebsräte und Gewerkschaften an den Tag legen. Als heuristisches Konzept liegt der Untersuchung eine doppelte Perspektive zugrunde. Zum einen zielt sie darauf, auf der Grundlage eines qualitativen Erhebungsverfahrens die subjektiven Relevanzstrukturen und Schichtungen von Wissensbeständen, Wahrnehmungs- und Verarbeitungsmustern, Auffassungen und Meinungen von abhängig Beschäftigten nachzuvollziehen und auch in ihren lebensweltlichen Zusammenhängen zu verstehen. Zum anderen ist sie aber auch an den Kausal- und Wechselbeziehungen dieser Präferenzstrukturen mit den Bedingungen und sich abzeichnenden Entwicklungen in Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft interessiert.

Die soziale und ökonomische Situation in Deutschland hat sich in den letzten Jahrzehnten gravierend verändert. Das „deutsche Modell der industriellen Beziehungen“ galt einst, in den ersten Dekaden nach der Gründung der Bundesrepublik, als einer der Pfeiler ihres ökonomischen Erfolgs. In den vergangenen 20 bis 30 Jahren wird ihm

– im Zeitverlauf immer stärker anschwellend – in der öffentlichen Diskussion eine maßgebliche Mitschuld am bescheidenen Wirtschaftswachstum und der Krise auf dem Arbeitsmarkt gegeben. Durch zu großzügige Alimentierung von Arbeitslosen, zu starke Gewerkschaften, einem zu sehr zentralisierten System überbetrieblicher Flächentarifverträge und einem Betriebsrat, der über zu viele Mitbestimmungsrechte verfüge, gebe es, so wird bemängelt, zu wenig Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt und werde die unternehmerische Freiheit zu sehr beschnitten. Die Entwicklung der Regulierung von Arbeit und die Herausforderungen, vor denen das System der Arbeitsbeziehungen steht, werden daher in Politik und Öffentlichkeit intensiv diskutiert. Der Anpassungsdruck ist dabei, wie in der Aufarbeitung der Literatur deutlich wurde, vielschichtig und erwächst von mehreren Seiten. Sowohl der Wandel in den Regulierungskontexten als auch in der sozio-kulturellen Struktur generieren neue Anforderungen, die in einer sich sukzessive verändernden Regulierungspraxis ihren Niederschlag finden.

Die Veränderungen in den Regulierungskontexten verweisen darauf, dass sich Unternehmen heute im Vergleich zur fordistischen Phase in einer verschärften Wettbewerbssituation befinden. Angesichts von Globalisierung, gesättigten und transparenten Märkten sind Betriebe genötigt, kostengünstiger, flexibler und kunden-näher auf die Nachfrage auf den Absatzmärkten zu reagieren. Gleichzeitig sollen sie den als erreichbar geltenden Renditeerwartungen entsprechen, die von Beratern, Analysten und international operierenden Investoren propagiert und gefordert werden. Unternehmen reagieren darauf häufig mit einer Reorganisation von Wertschöpfungsprozessen, verlagern Produktionsstandorte, betreiben Outsourcing oder zielen durch Dezentralisierung und „Vermarktlichung“ ihrer Unternehmensstrukturen auf eine Ökonomisierung der internen Austauschbeziehungen. Zwar unterscheiden sich diese Bedingungen und Strategien in Art und Ausmaß nach Branchen und Betrieben. Sie haben aber als Grundtendenz gemeinsam, dass mit der forcierten Auflösung früher eher streng hierarchisch organisierter Unternehmen auch die Funktionsfähigkeit traditioneller Routinen in Frage steht, die auf überbetriebliche und zentralisierte Tarifverhandlungen abstellen und damit darauf zielen, die Beschäftigungsbedingungen unterschiedlicher Arbeitnehmergruppen unabhängig von ihrer spezifischen Durchsetzungsfähigkeit zu nivellieren. Drohende Dysfunktionalitäten resultieren zugleich aus dem Strukturwandel von Beschäftigung und Arbeitskraftnutzung. Rigide tayloristische Arbeitsgestaltung, ein zentrales Merkmal des Fordismus, findet oft nur noch in solchen Bereichen des Produktionsprozesses Anwendung – etwa den arbeitsintensiven Montagebereichen der Fließproduktion –, die kaum oder nur mit enormem Kostenaufwand zu automatisieren sind. Von größerer Bedeutung sind Arbeitskonzepte, die darauf abstellen, Mitarbeiter nicht mehr als reine Befehlsempfänger zu begreifen, sondern deren subjektive Potentiale durch umfangreichere und mit mehr Freiräumen und Verantwortung ausgestattete Funktionsbereiche oder durch betriebliche Partizipationsofferten zu nutzen. Darüber hinaus nimmt der Anteil von Hochqualifizierten in der Beschäftigungsstruktur zu. Vor allem sie befinden sich häufig in Tätigkeitssituationen, die kaum noch direkt und unmittelbar zu überwachen

und daher durch indirekte Kontextsteuerung effizienter zu kontrollieren sind. Diese „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß/Pongratz 1998) unterscheiden sich durch ihre größeren Anforderungen an und Fähigkeiten zur Selbstkontrolle, -rationalisierung und -ökonomisierung vom Typ des „verberuflichten Arbeitnehmers“, auf den sich die Regulierung von Arbeit in der Blütezeit des „deutschen Modells“ primär bezog. Mit erweiterten Aufgabenzuschnitten oder höher qualifizierten Tätigkeiten selbst gehen Angebote und Erfordernisse zur „Partizipation in der ersten Person“ einher, die neben die gewohnten Bahnen der delegativen Beteiligung, Mitbestimmung und Interessenvertretung über Betriebsrat und Gewerkschaftsarbeit treten.

Neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit resultieren jedoch nicht nur aus sich wandelnden Regulierungskontexten. Sie werden ebenso durch sozio-kulturelle Modernisierung erzeugt. Prozesse der Individualisierung rufen eine Pluralisierung privater Lebensformen und -stile hervor, die die Selbstverständlichkeit von „Normalbiographie“ und traditionellem Geschlechterarrangement in der privaten Haushaltsführung auflösen. Eigensinnige, lebensweltlich generierte Bedürfnisse, vermehrt auch diskontinuierliche Biographieverläufe oder die steigende, wenngleich häufig in Teilzeit erfolgende Erwerbsbeteiligung von Frauen ziehen es nach sich, dass die jeweiligen privaten und beruflichen Erfordernisse im Rahmen einer „reflexiven Lebensführung“ vereinbart und „unter einen Hut“ gebracht werden müssen. Wertewandel führt dazu, dass die Ansprüche von Beschäftigten an die inhaltliche Gestaltung des Arbeitsplatzes, die Freiheitsgrade in der Arbeitsausführung sowie die mit der Tätigkeit verbundenen Möglichkeiten zur Anwendung, Entfaltung und Verwirklichung fachlicher und persönlicher Kompetenzen für die Zufriedenheit in der Arbeit ein stärkeres Gewicht bekommen. Anders als in Zeiten, in denen Konsum und materieller Wohlstand für große Bevölkerungsteile eine exponierte Bedeutung hatten, stehen die Höhe der Vergütung, die Sicherheit des Arbeitsplatzes etc. als Kriterien bei der Bewertung der eigenen Arbeitssituation nicht mehr bei allen unangefochten im Vordergrund. Entstandardisierung der Lebensführung, Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und privaten Interessen sowie „normative Subjektivierung“ können als Indiz dafür gewertet werden, dass sich die Agenda zu regulierender Themen erweitert, sich die Priorisierung von Regulierungsinhalten auf Seiten der Beschäftigten verschiebt und standardisierende und starre Regulierungen in Widerspruch zu privaten Flexibilitätsbedarfen von Beschäftigten geraten können. Darüber hinaus verändert sich das soziale Substrat, auf das sich Betriebsräte und Gewerkschaften stützen können. Die früher vor allem in der Arbeiterschaft ausgeprägte Bereitschaft, sich gewerkschaftlich zu organisieren und Konflikte am Arbeitsplatz und im Betrieb kollektiv auszutragen, stand lange Zeit im Zusammenhang mit unmittelbaren Erfahrungen einer gemeinsamen sozialen Lage in relativ einheitlichen Milieus und Lebenszusammenhängen. Diese Basis ist durch steigenden Lebensstandard, erhöhte Konsummöglichkeiten und sozio-kulturelle Modernisierung erodiert. Ob und inwieweit Wertewandel und die Ausdifferenzierung von Lebensstilen und sozialen Milieus das Fundament kollektiver Arbeitsbeziehungen aufzehren oder in Gestalt „reflexiver Solidarität“ eine neue Grundlage hervorzubringen in der Lage sind, bleibt in den

entsprechenden sozialwissenschaftlichen Diagnosen und Interpretationen unklar und umstritten. Weit gehende Einigkeit besteht allerdings darin, dass, wenn es um die Vorstellungen und Formen geht, in denen Menschen ihre Interessen und Ansprüche in Gesellschaft und Politik einbringen, eine enge und langfristige Bindung an Organisationen von vielen nicht mehr gewünscht und praktiziert wird und diesbezügliche Präferenzen eher auf zeitlich begrenztes und auf einzelne Themen bezogenes Engagement zielen. Hiervon sind neben Parteien und Vereinen auch Gewerkschaften betroffen.

Die Veränderungen vor allem in den Regulierungskontexten, aber auch in den soziokulturellen Rahmenbedingungen schlagen sich in einer Regulierungspraxis nieder, in der zwar wesentliche Merkmale des „deutschen Modells“ erhalten bleiben, sich aber dennoch erhebliche Verschiebungen beobachten lassen. Vor dem Hintergrund der sich seit Beginn der 80er Jahre verfestigenden Massenarbeitslosigkeit werden Instrumente und Strategien in die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik implementiert, die stärker auf Eigenverantwortung setzen und eine Rekommodifizierung von Arbeitskraft nach sich ziehen. Das äußert sich darin, dass das im Fordismus um Arbeitsmarktrisiken gespannte Netz der sozialen Sicherung durchlässiger wird. Dies findet ebenso seinen Ausdruck in der gesetzgeberischen Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und der realen betrieblichen Nutzung von Beschäftigungsformen, die vom „Normalarbeitsverhältnis“ abweichen. Befristungen, Leiharbeit und sozialversicherungsfreie geringfügige Beschäftigung haben quantitativ zugenommen. Sie bringen nicht immer, aber oftmals, einen prekären Status in Bezug auf biographische Planungssicherheit, die Höhe der Vergütung oder soziale Absicherung mit sich. Zwar sind Geringqualifizierte als diejenige Gruppe mit den größten Problemen und Risikopotentialen auf dem Arbeitsmarkt besonders von diesen Entwicklungen betroffen, doch auch für Hochqualifizierte finden solche Formen atypischer Beschäftigung Anwendung. „Subjektive Prekarisierungsängste“, die Furcht aus dem Status gefestigter Normalarbeit in Arbeitslosigkeit oder prekäre Beschäftigung abzurutschen, wirken bis in die Kernzone des Beschäftigungssystems hinein. Der Wandel der Regulierungspraxis erschöpft sich jedoch nicht in dieser „Prekarisierung“, sondern betrifft auch die gesamte Tektonik kollektiver Arbeitsbeziehungen. Die insbesondere seit Mitte der 90er Jahre gestiegene Zahl von Unternehmen, die ihre tarifführenden Arbeitgeberverbände verlassen oder ihnen erst gar nicht mehr beitreten, sorgt dafür, dass der Grad der formellen Tarifbindung von Beschäftigten und Betrieben abgenommen hat und sich weiter verringert. Um dem gestiegenen Bedarf nach einer betriebsnäheren Regulierung gerecht zu werden, der Verbandsflucht von Unternehmen oder einer „wilden Deregulierung“ durch rechtswidrige Tarifunterschreitungen entgegen zu wirken, ist von den Tarifparteien eine „Differenzierung und Dezentralisierung des Tarifsystems“ (Bispinck 1997) betrieben worden. Je nach Branche sind hierzu Härte- und Öffnungsklauseln in die entsprechenden Flächentarifverträge aufgenommen oder zum Beispiel das Instrument des „Ergänzungstarifvertrags“ entwickelt worden. Die Betriebsparteien werden hierdurch an immer größeren Regelungsbereichen beteiligt, wenn sie nicht gänzlich der Aushandlung zwischen

Management und Betriebsrat überantwortet werden. Diese „Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen“ (Schmidt/Trinczek 1989) hat zur Konsequenz, dass der Betriebsrat als Akteur in den Arbeitsbeziehungen an Gewicht gewinnt. Er kann etwa im Rahmen von „Co-Management“ bei der Gestaltung von Regulierungsinhalten mitwirken, die bisher nicht oder weniger dem Bereich der kollektiven Regulierung von Arbeit zugänglich waren. Der Betriebsrat hat aber durch Friedenspflicht, begrenzte Ressourcenausstattung etc. eine im Vergleich zu Gewerkschaften geringere Durchsetzungsmacht. Betriebsnähere Regulierung hat daher häufig auch zur Folge, dass Betriebsräte beispielsweise im Zusammenhang mit „betrieblichen Bündnissen“ für sie und die Beschäftigten schmerzliche Zugeständnisse machen müssen, um Arbeitsplätze oder Standorte zu erhalten. Das relativ einheitliche Mindestniveau bei den Tarifstandards in der Blütezeit des „deutschen Modells“ weicht einer Segmentierung, in der sich die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen nach den konkreten Gegebenheiten von Unternehmen differenzieren, wenn sie nicht sogar durch eine parallel sich vollziehende partielle Individualisierung der Regulierung von Arbeit zum Beispiel mittels Einführung leistungsvariabler Entgeltformen bestimmt werden.

Die aus der jüngeren wirtschafts-, arbeits- und sozialwissenschaftlichen Diskussion herauszudestillierenden Entwicklungslinien verweisen auf erhebliche Umbrüche in der Regulierung von Arbeit. Obwohl sie sich angesichts spezifischer Bedingungen und Interessenvertretungskulturen in Branchen und Betrieben, aber auch der jeweiligen privaten Lebensführung, der Milieuzugehörigkeit, dem individuellen Bildungsgang usw. unterschiedlich ausprägen, so markieren sie doch den allgemeinen Horizont, vor dem sich die subjektive Relevanz von Arbeitsregulierung gegenwärtig bildet. Festzuhalten ist, dass neue Anforderungen an die Regulierung von Arbeit sowohl aus veränderten Regulierungskontexten entstehen, als auch auf sich wandelnde subjektive Regulierungsdispositionen von Beschäftigten zurückzuführen sind. Zwar haben die Dynamiken in diesen beiden Dimensionen mitunter gemeinsam, dass sie eine Dezentralisierung, Entstandardisierung und Flexibilisierung von Regulierungspraktiken wünschenswert oder notwendig erscheinen lassen, mit ihnen sind aber unterschiedliche Motive und Intentionen verbunden. So steht hinter der Forderung von Arbeitgebern, betriebliche Bedingungen stärker berücksichtigen zu können, den Einfluss von Gewerkschaften als „Tarifkartell“ (Sinn 2003) zurückzudrängen oder arbeitsrechtliche Schutzbestimmungen zu lockern, nicht nur der Wunsch, überkommene Routinen und „Verkrustungen“ zu beseitigen, um dem ungehinderten Spiel von Märkten mehr Freiraum zu verschaffen. Hinter dieser Politik steht zumeist ebenso das Ziel, die Kosten für den Produktionsfaktor Arbeit zu begrenzen oder zu senken. In eine ähnliche Richtung zielt die Strategie, die Arbeitszeiten dergestalt zu flexibilisieren, dass sie den betrieblichen Anforderungen möglichst weit gehend entsprechen und eine optimale Arbeitskraftnutzung erlauben. Es liegt auf der Hand, dass das Ansinnen von Unternehmen, Einkommen zu kürzen, Arbeitszeiten zu verlängern oder ausschließlich an den betrieblichen Belangen auszurichten, auf der Seite von Arbeitnehmern nur wenig Begeisterung auszulösen vermag. Sie werden daher oft von

Alternativszenarien flankiert, die eine Verlagerung von Standorten oder Entlassungen in Aussicht stellen, falls sich Belegschaften nicht konzessionsbereit zeigen. Darüber hinaus lassen sich solche Phänomene wie „Entgrenzung von Arbeit“, Arbeitsverdichtung, „Arbeiten ohne Ende“ sowie Probleme der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Hinweise verstehen, dass der dem Arbeitsverhältnis inhärente prinzipielle Interessengegensatz zwischen Kapital und Arbeit durchaus fortbesteht. Die Regulierung von Arbeit, die Gestaltung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen bleibt daher, wenn auch unter sich teilweise verändernden Vorzeichen, ein brisantes Themenfeld.

Doch wie ist es empirisch um die Interessen und Ansprüche bestellt, die Arbeitnehmer heute an Erwerbsarbeit und Beschäftigungssituation herantragen? Welche Formen der Regulierung von Arbeit bevorzugen sie im Spannungsfeld von Kollektivvereinbarungen und individueller Interessenrepräsentanz? Und welchen Stellenwert messen sie Betriebsräten und Gewerkschaften als klassischen Akteuren kollektiver Arbeitsbeziehungen zu oder worin sehen sie deren prioritäre Funktionen und Aufgaben? Der Beantwortung dieser Fragen widmet sich die nachfolgende thesenartige Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der hier vorgelegten empirischen Studie. Aufgrund der begrenzten Datenbasis und der selektiven Zusammensetzung der Untersuchungss Stichprobe – qualifizierte und hochqualifizierte Stammarbeitskräfte in mittleren und größeren Betrieben aus dem Bereich der Metall- und Elektroindustrie und der Finanzdienstleistungen – können die Befunde keine umfassende Repräsentativität beanspruchen. Sie vermögen aber dennoch, zu einem besseren Verständnis des Zusammenspiels von Regulierungskontexten, subjektiven Regulierungsdispositionen und Regulierungspraxis in der Kernzone industrieller und dienstleisterischer Beschäftigung und zur fundierten Thesenbildung über die zukünftige Entwicklung kollektiver Arbeitsbeziehungen beizutragen.

1. Ent-Entfremdung und Entfaltung individualistischer Dispositionen

Mit Blick auf die Ansprüche von Beschäftigten an Erwerbsarbeit lässt sich auch in dieser Untersuchung eine Haltung feststellen, die als „zunehmende normative Subjektivierung der Arbeit“ (Baethge 1991) beschrieben wurde und sich durch eine spezifische „Erlebniserwartung“ in der Arbeit (Pongratz/Voss 2003) auszeichnet. Die empirischen Befunde bestätigen, dass arbeitsinhaltlichen Ansprüchen aus der Subjektperspektive ein herausragender Stellenwert zukommt. Freiräume in der Arbeitsausführung, selbstbestimmtes Arbeiten, fachliche Herausforderungen und Chancen zur persönlichen Weiterentwicklung stellen für das Gros der Befragten subjektiv zentrale Kriterien bei der Bewertung ihrer Arbeitssituation dar. Diese Haltung beruht aber auf bestimmten materiellen Voraussetzungen. Die in den untersuchten Branchen und Betrieben geltenden relativ hohen Tarifstandards sind zu berücksichtigen, wenn Aspekte der Vergütung, der Arbeitszeitgestaltung etc. – also klassische Aspekte aus der Arbeitskraftperspektive – als „Hygienefaktoren“ aufge-

fasst und bezeichnet werden. „Hygienefaktoren“ (Herzberg u.a. 1959) zeichnen sich in diesem Zusammenhang dadurch aus, dass ihnen zwar eine basale Bedeutung zugemessen wird, sie aber erst dann eine thematische Relevanz erlangen und sich zur Keimzelle von Unzufriedenheit und Kritik entwickeln, wenn als „normal“ oder „erwartbar“ eingestufte Standards verletzt werden. Es wäre jedoch verfehlt, die unter das Rubrum „Hygienefaktoren“ gefassten Aspekte als für die Befragten unbedeutend zu charakterisieren. Vor allem das individuelle Einkommen gilt vielen als Indikator für die pekuniär geronnene Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistung durch Unternehmen und Vorgesetzte. Ungeachtet ihrer absoluten Höhe behält sie daher zumeist auch eine wichtige symbolische Bedeutung.

Die bei der überwiegenden Mehrzahl der Beschäftigten vorzufindende Zufriedenheit mit den Möglichkeiten, arbeitsinhaltliche und subjektive Ansprüche in den Arbeitsprozess einbringen zu können, kann einerseits als partielle Realisierung einer Forderung der Arbeiterbewegung verstanden werden, die immer auch auf Abmilderung entfremdeter und fremdbestimmter Arbeitssituationen oder gar „Befreiung in der Arbeit“ (Gorz 1988: 172) abstellte. Andererseits disponiert gerade „normative Subjektivierung“ tendenziell zugleich zu einer Individualisierung der Arbeitsbeziehungen. Während die Themen Vergütung und Arbeitszeit als die zentralen und offensiv vertretenen Regulierungsbereiche von Gewerkschaften und Betriebsräten begriffen werden, verfügen sie bei den Fragen der Arbeitsgestaltung und den beruflichen Entwicklungsperspektiven in den Augen der Interviewpartner entweder über kein oder ein vornehmlich defensiv ausgerichtetes Instrumentarium. Da die in den untersuchten Branchen gegebenen Konditionen aus der Arbeitskraftperspektive in der Wahrnehmung von Arbeitnehmern oft den Charakter eines kollektiven Gutes haben, bergen sie, bezogen auf die subjektive Haltung der Befragten, gegenwärtig wenig Potential für eine Identifikation mit den traditionellen Regulierungsakteuren in sich. Die für die Beschäftigten besonders relevanten Aspekte aus der Subjektperspektive werden wiederum kaum mit kollektiver Interessenvertretung in Verbindung gebracht. Hierdurch schwindet die Bedeutung kollektiver Arbeitsbeziehungen, während individuelle Strategien in den Vordergrund rücken. So zeichnet sich ab, dass viele Beschäftigte ihren beruflichen Werdegang als ein Projekt begreifen, in das Möglichkeiten zur Selbstentfaltung aber auch ihrer zukünftigen „Employability“ als Zielgrößen eines reflexiven Kalküls einfließen. Der inner- oder überbetriebliche Wechsel des Arbeitsplatzes oder des Tätigkeitsfeldes wird – mitunter gepaart mit gezielten Weiterbildungsmaßnahmen – als das probate Mittel angesehen, um sich berufliche und persönliche Entwicklungschancen zu eröffnen, die langfristige Vermarktungsfähigkeit der eigenen Arbeitskraft sicherzustellen – oder Gehaltsteigerungen zu realisieren, gegenüber denen sich kollektiv ausgehandelte Tarifierhöhungen eher bescheiden ausnehmen. Ein Teil der Befragten spielt zumindest gedanklich eher mit der „Exit“- und verzichtet weitgehend auf die „Voice“-Option, die für eine kollektive Einflussnahme auf die Arbeitsbeziehungen außerordentlich wichtig ist. Diese Haltung konnte schon immer im Bereich hochqualifizierter Angestellter beobachtet werden (Kotthoff 1997: 116). Die Befunde dieser Untersuchung verweisen darauf, dass diese Hand-

lungsd dispositionen mittlerweile auch in die Bereiche gewerblicher Beschäftigung und einfacher Angestelltentätigkeiten diffundiert.

Die Reichweite dieser These muss allerdings relativiert werden. Vor allem bei denjenigen Befragten, die einer rigiden Arbeitsgestaltung unterworfen sind und zugleich über ein Qualifikationsprofil verfügen, das ihre Möglichkeiten zum Wechsel des Arbeitsplatzes begrenzt, lässt sich die Haltung des fordistischen Massenarbeiters zur Erwerbsarbeit nach wie vor feststellen. Bei ihnen stehen in Anbetracht der vorgefundenen und zugewiesenen Tätigkeitssituation nicht nur subjektive Ansprüche noch immer hinter beispielsweise finanziellen Erwartungen zurück. Es lassen sich aufgrund eingeschränkter individueller Durchsetzungsmacht auch deutlich stärker ausgeprägte Affinitäten zu kollektiven Strategien der Interessenvertretung beobachten.

2. Bürgerstatus im Betrieb – durch die Hintertür?

Im Zentrum der Diskussion um „Bürgerstatus“ oder „Bürgerrechte“ im Betrieb steht die Frage, wie sich die im Zuge der Modernisierung von Arbeitsprozessen implementierten und im Gefolge „normativer Subjektivierung“ auch von Beschäftigten gewünschten erweiterten Möglichkeiten und Notwendigkeiten zur individuellen Selbststeuerung und Partizipation in der Arbeit in das Gefüge der bestehenden kollektiven Arbeitsbeziehungen integrieren lassen. Während etwa Müller-Jentsch auf eine Kluft zwischen dem erreichten Stand der Produktivkräfte und einer noch defizitären Anerkennung von Arbeitskräften als „Arbeitsbürger im demokratischen Betrieb“ abhebt (Müller-Jentsch 1994), setzen Matthies u.a. an der antiquierten Verfasstheit des Arbeitsverhältnisses mit seinem einseitigen Direktionsrecht des Arbeitgebers an, das sie um individuelle Bürgerrechte auf Seiten der Arbeitnehmer erweitert sehen wollen (Matthies u.a. 1994). Diese Ansätze verbindet, dass sie „die Perspektive der Arbeitsbeziehungen in einer Demokratisierung der institutionellen Strukturen und der eingefahrenen Bahnen innerbetrieblicher Machtausübung sehen, indem sie an die Stelle des autokratischen Betriebsregimes eine Kultur des demokratischen Diskurses, der partizipativen Regelung und der konsensuellen Problemlösung setzen wollen“ (Peter 2001: 100).

Betrachtet man vor dem Hintergrund dieser Überlegungen die empirischen Ergebnisse, offenbart sich ein ambivalentes Bild. Gefragt nach ihren Partizipationswünschen zeigt sich, dass die Interviewpartner zwischen unmittelbarer Beteiligung im konkreten Arbeitsumfeld und Mitsprache auf einer weiträumigeren betrieblichen Ebene unterscheiden. Partizipation im unmittelbaren Umfeld, im Team oder der Gruppe und Möglichkeiten, eigene Ideen in den Arbeitsprozess einzubringen, wird von vielen Beschäftigten als konstitutiv oder zumindest als wichtig für ihre Tätigkeit angesehen. Dies gilt dabei vor allem für hochqualifizierte Arbeitskräfte und solche, die in Organisationsformen arbeiten, die auf eine „Partizipation in der ersten Person“ ausgerichtet sind. Hingegen wird mit Blick auf Tätigkeiten mit einer restriktiveren

Arbeitsgestaltung deutlich, dass von ihnen eine unmittelbare Beteiligung nicht offensiv eingefordert, sondern höchstens nach einem anderen Arbeitsplatz Ausschau gehalten wird. Insofern lassen sich somit keine widerständigen Partizipationsambitionen feststellen, die über die betrieblich angebotenen oder von der Tätigkeit ausgehenden Beteiligungsofferten deutlich hinausgehen. In Bezug auf Forderungen nach einer gesamtbetrieblichen individuellen Mitbestimmung jenseits der etablierten Pfade über Vertrauenskörper oder Betriebsrat zeigt sich, dass diese für die Beschäftigten kaum eine Rolle spielen. Das unternehmerische Direktionsrecht und die Entscheidungshoheit von Management und Vorgesetzten werden quer durch alle Qualifikationsniveaus nicht in Frage gestellt. Im Ergebnis hält sich daher der Rückhalt für etwaige Bestrebungen, eine Demokratisierung von Unternehmen durch Implementierung individueller Bürgerrechte im Betrieb zu erzielen, zum gegenwärtigen Zeitpunkt bei den Beschäftigten in engen Grenzen. Stattdessen kann von einer „teilautonomen Subordination“ gesprochen werden, innerhalb derer zwar Autonomiespielräume in der Arbeit gefordert und gesucht, die Unternehmensprärogative jedoch nicht angestastet werden.

Allerdings gibt es vage Anzeichen dafür, dass sich eine indirekte Form von Demokratisierung quasi durch die Hintertür einschleicht. Denn auch wenn die Spielregeln und Machtverhältnisse in den Betrieben nicht in Zweifel gezogen werden, so heißt dies keineswegs, dass das Verhalten von Management und Führungskräften, die Unternehmenspolitik und die Unternehmensstrukturen nicht kritisch beobachtet würden. Diese Aspekte stellen ganz wesentliche Quellen von Unzufriedenheiten und Optimierungsbedarfen dar, die von den Beschäftigten geäußert werden. So werden an das Führungsverhalten von Vorgesetzten sehr hohe Ansprüche gestellt, die in Richtung diskursiver Offenheit und Kritikfähigkeit nach innen und Wahrung und Verteidigung von Interessen der gesamten Gruppe oder einzelner Mitarbeiter nach außen zielen. Vom Management wiederum wird eine transparente und offene Kommunikationspolitik verlangt, die zumindest die Ansprüche nach einer informatorischen Beteiligung befriedigt, die ja auch außerhalb der Arbeitswelt die Basis staatsbürgerlichen Engagements bildet. Ebenso werden Reorganisationsmaßnahmen von Beschäftigten solange mitgetragen und mitunter begrüßt, wie sie die Effizienz des Unternehmens erhalten oder steigern und damit den Fortbestand des Unternehmens sicherstellen. Wenn Beschäftigte allerdings den Eindruck haben, dass Reorganisation um ihrer selbst Willen betrieben wird oder darauf zurückzuführen ist, dass Nachwuchskräfte sich zu profilieren und für weiteren beruflichen Aufstieg zu empfehlen versuchen, aber als Nebenfolge vor allem ineffiziente Unruhe in die Betriebe bringt – so der Eindruck vieler Interviewpartner –, geraten auch Unternehmensführungen in die Kritik. Dieses Beispiel kann als Indiz dafür gewertet werden, dass auch das Management vor allem im Zusammenhang mit diskursiven Führungsmethoden hinsichtlich seiner Strategien und Entscheidungen begründungspflichtig und an Effizienzkriterien gemessen wird, die es selbst an Abteilungen oder einzelne Beschäftigte ausgibt. Dies ist selbst dann von Bedeutung und mag einen kleinen Schritt betrieblicher Demokratisierung mit sich bringen, wenn Beschäftigten Machtmittel fehlen, die ihnen indivi-

duelle Bürgerrechte im Betrieb bereitstellen könnten. Ebenso wie Betriebsräte haben heute auch Unternehmensführungen in der triadischen Konstellation von Betriebsrat, Management und Belegschaft (Tietel 2003) einen Kampf um die Gefolgschaft von Beschäftigten zu führen – wenn auch die eigentumsbasierte Machtasymmetrie prinzipiell bestehen bleibt und sie die letztliche Entscheidungsbefugnis behalten. Das gilt um so mehr, je stärker Unternehmen auf die Kooperationsbereitschaft und das „Commitment“ von Mitarbeitern, zum Beispiel in den wachsenden Bereichen kaum standardisierbarer und direkt kontrollierbarer Tätigkeiten, angewiesen sind. Das gilt gleichfalls, je weniger austauschbar die konkreten Mitarbeiter sind. In diesem Sinne wäre die Reduktion von Massenarbeitslosigkeit und die Senkung des mit ihr einhergehenden individuellen Bedrohungspotentials eine wichtige Voraussetzung, um sich ernsthaft mit dem Projekt weiträumigerer Partizipationschancen oder gar einer Demokratisierung von Arbeit und Wirtschaft befassen zu können.

3. Kollektivorientierung trotz Individualisierung

Kollektive Regulierungen haben durch ihre standardisierende Funktion einen prinzipiell ambivalenten Charakter. Einerseits schaffen sie einen mehr oder weniger transparenten Ordnungsrahmen und entlasten Beschäftigte und Arbeitgeber von individuellen Aushandlungen. Andererseits engen sie aber auch den Entscheidungsrahmen sowohl von Beschäftigten als auch von Arbeitgebern ein, die allerdings aus jeweils unterschiedlichen Motiven an einer Flexibilisierung interessiert sein können.

Besonders deutlich lässt sich das mit Kollektivregulierungen verbundene Spannungsfeld an der Frage der Vergütung und den Chancen festmachen, individuelle Leistungen zu gratifizieren. Diesbezüglich sind aus dem empirischen Material drei Typen abzuleiten:

Der Wunsch, die jeweiligen Einkommen vollständig selbst auszuhandeln, ist nur bei einer Minderheit der befragten Beschäftigten anzutreffen. Da diese Orientierung vor allem bei Hochqualifizierten vorzufinden ist, scheint es richtig zu sein, dass betriebsferne Ausbildungszeiten an einer Hochschule den Willen und die Kompetenzen fördern, die für die Selbstrepräsentation der eigenen Interessen notwendig sind. Jedoch wirkt sich nicht nur die absolute Höhe des Qualifikationsniveaus auf die Interessenvertretungspräferenzen der Beschäftigten aus. Von entscheidender Bedeutung ist vielmehr die Höhe des eigenen Ausbildungsniveaus in Relation zur betrieblichen Qualifikationsstruktur und die damit – zumeist – korrespondierende Positionierung in der betrieblichen Hierarchie. So lassen sich sowohl weniger hoch qualifizierte Beschäftigte in einer geringer qualifizierten Belegschaftsstruktur finden, die die Selbstrepräsentanz ihrer Ansprüche bevorzugen, als auch Hochqualifizierte, die in Betrieben mit hohem Qualifikationsniveau ihre individuelle Aushandlungsmacht als nicht ausreichend wahrnehmen und daher, entgegen dem Bild, das oft von ihnen in der Literatur gezeichnet wird, eher für kollektive Regelungen votieren.

Eine zweite Gruppe, die mit ihrer Präferenz für kollektive Regulierungsformen den Gegenpol zur Selbstaushandlung darstellt, ist überraschenderweise relativ häufig anzutreffen. Hier gibt es zum einen beruflich qualifizierte Beschäftigte aus dem gewerblichen Bereich oder in einfacheren Angestelltenpositionen, die auf eine kollektiv ausgehandelte Regelung ihrer Arbeitsbedingungen abstellen, da sie sich nicht die nötige Verhandlungskompetenz zutrauen oder besorgt sind, andernfalls aufgrund ihrer betrieblichen Stellung und der damit einhergehenden geringen Aushandlungsmacht eine Verschlechterung der Konditionen hinnehmen zu müssen. Es gibt aber zum anderen auch solche Gesprächspartner, die zwar für sich gute Chancen sähen, ohne kollektive Regelungen ein gleich hohes, wenn nicht gar höheres Niveau bei der Vergütung zu erreichen, aber dennoch einer individuellen Regulierung skeptisch gegenüberstehen. Es wird deutlich, dass sie befürchten, dass ähnliche Tätigkeiten dann nicht gleich behandelt und besoldet und damit ihre Gerechtigkeits-erwartungen verletzt würden. Bei individueller Aushandlung mit Vorgesetzten, Personalabteilung oder Geschäftsführung sehen sie die Gefahr, dass weniger die reale Arbeitsleistung als vielmehr die individuelle Fähigkeit prämiert werde, die eigene Leistung bei den entsprechenden Verhandlungen gut „vermarkten“ zu können. Ebenso stellen sie mit Verweis auf subjektive oder persönliche Vorlieben des Verhandlungspartners die Objektivität von Leistungsbeurteilungen in Frage. Wenngleich von ihnen vor dem Hintergrund einer ausgeprägten Leistungsbereitschaft Beurteilungsgespräche eingefordert werden, führen diese Bedenken und Erfahrungen mit bestehenden Systemen leistungsvariabler Vergütung und den durch sie hervorgerufenen, emotional hoch aufgeladenen Problemen – die Höhe des Einkommens gilt vielen als Gradmesser der Leistungsfähigkeit einer Person oder der Wertigkeit für das Unternehmen – eher zur Zurückhaltung gegenüber der individuellen Aushandlung von Vergütungen.

Eine dritte Gruppe von Beschäftigten wünscht sich einen Regulierungsmix aus kollektiven Vorgaben, der eine Basisvergütung garantiert und zugleich Verfahren festlegt, innerhalb derer zusätzliche Bestandteile individuell ausgehandelt werden können. Diese Interessenorientierung findet sich besonders dann, wenn Arbeitnehmer auf positive Erfahrungen mit etablierten betrieblichen Regelungen zurückgreifen können, mit denen Mechanismen implementiert wurden, die von den Beschäftigten als funktional und gerecht bewertet werden. Es zeigt sich hierbei, dass eine von Fairness getragene Unternehmenskultur, in der individuelle Zielvereinbarungen nicht nur als Instrument der Leistungsoptimierung angewendet werden, sondern in der von Beschäftigten individuell nicht zu verantwortende, sie aber belastende Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden, der Akzeptanz von individuellen Regulierungsbestandteilen sehr förderlich ist. Der Wunsch nach einem Regulierungsmix ist zudem bei solchen Angestellten feststellbar, deren Gehaltsfindung keine Komponenten enthält, die es erlauben, mit leistungsbezogenen Zulagen „zu spielen“, um das individuelle Engagement zu honorieren. Damit befinden sie sich allerdings in einer Situation, in der sie selbst noch nicht mit den Chancen und Potentialen, aber auch den Schwierigkeiten, Konflikten und Enttäuschungen konfrontiert wurden, die leistungs-

variable Entgeltsysteme in sich bergen. Ob sie sich nach ihrer Einführung weiterhin positiv auf sie beziehen, wie sich bei einigen Interviewpartnern konstatieren lässt, oder ob sie sich wieder abwenden würden, wie bei anderen Befragten mit einer stärkeren Kollektivorientierung zu sehen ist, muss an dieser Stelle offen bleiben.

Mit Blick auf die Regulierungspräferenzen im untersuchten Sample ist somit insgesamt der Befund herauszulesen, dass Prozesse gesellschaftlicher Individualisierung nur begrenzt dazu geführt haben, dass Arbeitnehmer eine ausschließlich individuelle Regulierung ihrer Interessen begrüßen oder fordern würden. Es überwiegt eine Haltung, die auf einen kollektiven Ordnungsrahmen positiv Bezug nimmt. Da aber auch Wünsche nach einer individuellen Leistungsbeurteilung unübersehbar sind, besteht die Herausforderung für die Akteure kollektiver Arbeitsbeziehungen darin, die Entwicklung leistungsvariabler Entgeltformen aufgeschlossen, aber auch kritisch, zu betreiben, zu begleiten und Instrumente fortzuentwickeln, die sowohl eine basale Standardisierung gewährleisten, um Schutzrechte von Arbeitnehmern zu wahren und Vergütungsgerechtigkeit aufrecht zu erhalten, als auch, wenn sie denn von den Arbeitnehmern gewünscht wird, eine individuelle Feinsteuerung der Leistungsgratifikation zu ermöglichen.

4. Der Betriebsrat – vom Stellvertreter zum kollektiven Ordnungsfaktor

Die betriebliche Interessenvertretung nach dem Betriebsverfassungsgesetz ist eine der konstitutiven Säulen der kollektiven Arbeitsbeziehungen Deutschlands. Die empirischen Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass der Betriebsrat von den befragten Beschäftigten allgemein als eine wichtige und legitime Institution angesehen wird. Dies darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Vorstellungen variieren, wie seine Rolle konkret ausgestaltet sein und welche Aufgaben er im Betrieb erfüllen soll. Daher lässt sich der subjektive Stellenwert des Betriebsrats im Bewusstsein der Befragten erst dann adäquat verstehen und einordnen, wenn seine unterschiedlichen Tätigkeitsfelder und Funktionen, die in der alltäglichen Praxis betrieblicher Interessenvertretung zusammenfallen, analytisch differenziert werden (vgl. auch Kotthoff 1997: 143ff.).

Der Betriebsrat hat erstens auf der individuellen Ebene eine advokatorische Funktion, wenn er sich darum kümmert, individuelle Probleme und Konflikte von Beschäftigten mit den Möglichkeiten und Rechten des Betriebsrats zu lösen. Auf der kollektiven Ebene kann er zweitens eine informatorische Funktion wahrnehmen, die parallel zu den Kommunikationswegen verläuft, die in der Unternehmensstruktur vorgesehen sind. Gleichzeitig tritt der Betriebsrat auf der kollektiven Ebene drittens als eine Ordnungs- und Partizipationsinstanz auf, die, durch Wahlen legitimiert, einen machtpolitischen Gegenpol zur Unternehmensführung darstellt, die Interessen von Arbeitnehmern im Betrieb repräsentiert und delegative Beteiligung von Belegschaften ermöglicht. Eine weitere kollektive Funktion hat der Betriebsrat schließlich, wenn er viertens als Tarifakteur auftritt. Dies geschieht zum einen nachgelagert bei der

betriebsspezifischen Auslegung überbetrieblicher Tarifbestimmungen (zum Beispiel Arbeitszeitregelungen, Operationalisierung von Vergütungsgruppen im Betrieb, Gestaltung und Zusammensetzung der Vergütung etc.) oder durch die Anwendung möglicherweise im Flächentarif vorgesehener Öffnungs- und Differenzierungsklauseln. In Unternehmen, die keiner formellen Tarifbindung unterliegen, kann er zum anderen auch ersatzweise als Tarifakteur auftreten, wenn er sich mit der Regulierung von Inhalten befasst, die üblicherweise in Tarifverträgen geregelt werden.

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Funktionen weist das empirische Material darauf hin, dass die advokatorische Funktion für die Mehrzahl der Interviewpartner keine wesentliche Bedeutung hat. Auch wenn die bloße Möglichkeit, den Betriebsrat in Konfliktsituationen hinzuziehen zu können, mitunter eine strategische Option darstellt, um Druck zum Beispiel auf Vorgesetzte auszuüben, so dominiert doch eine Haltung, die dadurch charakterisiert ist, dass Beschäftigte sich selbst eine Form „betriebsbürgerschaftlicher Mündigkeit“ zuschreiben und für sich in Anspruch nehmen, individuell über ausreichende Durchsetzungsfähigkeiten zu verfügen, so dass sie in dieser Hinsicht den Betriebsrat entbehren können. Als die zentrale Aufgabe des Betriebsrats ist seine Funktion herauszustellen, gesamtbetrieblich als Gegengewicht zu Geschäftsführung und Management aufzutreten, um deren Machtpotential und Entscheidungshoheit durch im Betriebsverfassungsgesetz kodifizierte Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte zu begrenzen. Darüber hinaus fungiert er immer auch als eine Kompensationsinstanz für Aspekte und Fragen, die in den Augen der Befragten durch die Unternehmensführung von sich aus nur unzureichend oder unbefriedigend geregelt und gehandhabt werden. In wie weit der Betriebsrat als Informationsinstanz, Co-Manager oder nachgelagerter bzw. ersatzweiser Tarifakteur gesehen wird, hängt dabei in entscheidendem Maße von den konkreten betrieblichen Regulierungskontexten und der jeweiligen Regulierungspraxis ab.

Die Erkenntnisse aus dieser Untersuchung legen insgesamt den Schluss nahe, dass die Wandlungerscheinungen in der Qualifikationsstruktur und bezüglich des Selbstverständnisses von Arbeitnehmern nicht dazu führen, dass der Betriebsrat Beschäftigten als eine obsoletere Institution gilt. Allerdings verschieben oder erweitern sich die Aufgabenzuschreibungen, die an Betriebsräte gerichtet werden. Die Funktion eines Anwalts, der bei individuellen Problemen stellvertretend tätig wird oder beratend zur Seite steht, wird vermutlich von solchen Beschäftigtengruppen weiterhin nachgefragt werden, die sich qualifikatorisch oder rhetorisch überfordert sehen, ihre Anliegen selbst erfolgsversprechend durchzusetzen. Für qualifizierte und hochqualifizierte Mitarbeiter, auf die sich die Zusammensetzung des Samples konzentrierte, hat dies kaum Bedeutung. Demgegenüber haben in ihrer subjektiven Wahrnehmung die kollektiven Funktionen der betrieblichen Interessenvertretung sehr wohl einen hohen Stellenwert. Schon dies allein mag das bisherige Selbstverständnis von Betriebsräten und Betriebsratsmitgliedern in Frage stellen, das in der fordistischen Phase wesentlich davon geprägt war, immer auch als Sprachrohr derjenigen aufzutreten, die sich nicht selbst vertreten können. Zugleich haben fortschreitende Dezentralisierung des

Tarifvertragswesen und Verbetrieblung der Arbeitsbeziehungen zur Folge, dass Mandatsträger in der betrieblichen Interessenvertretung sich heute häufig nicht mehr darauf beschränken können, sich als „Tarifpolizei im Betrieb“ (Müller-Jentsch 1997: 264) zu begreifen oder sich auf eine bloße Veto-Haltung zurückziehen. Die Entwicklungen, innerhalb derer sich Betriebsräte etwa zu Formen des Co-Managements veranlasst sehen, resultieren dabei nicht allein aus den Veränderungen der Regulierungskontexte und der Regulierungspraxis. Dies entspricht oftmals – zumindest im Untersuchungssample – auch den Erwartungen, die Beschäftigte an den Betriebsrat stellen.

5. Gewerkschaften: Vom Interessenantagonismus zum Auslaufmodell?

Obgleich sich ein Teil der Befragten die Implementation individualisierter Vergütungsbestandteile wünscht, ist aus dem empirischen Material der Befund herauszulesen, dass eine deutliche Mehrheit der Interviewpartner der kollektiven Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und insbesondere der Basisentgelte ausgesprochen positiv gegenübersteht. Kollektive Regulierungen können unilateral von Arbeitgebern oder Unternehmen vorgegeben werden oder das Resultat von Aushandlungsprozessen zwischen mehreren Interessenparteien sein. Dieser Umstand wirft die Frage auf, wie kollektive Regulierungen generiert und welche Akteure dabei beteiligt werden sollen. Generell lässt sich feststellen, dass sich die Befragten kritisch zur Option einseitiger Vorgaben der Arbeitgeberseite äußern und sie sich die Beteiligung einer – wie auch immer gearteten – Arbeitnehmervertretung wünschen. Gewerkschaften konnten lange Zeit für sich in Anspruch nehmen, über ein sozio-kulturell abgesichertes Mandat für die Repräsentation von Arbeitnehmerinteressen zu verfügen, innerhalb dessen sie in branchenbezogenen Flächentarifverträgen Mindeststandards für Einkommens- und Arbeitszeitfragen etc. aushandeln und materielle Teilhabe von Beschäftigten an ökonomischen Produktivitätsfortschritten sichern konnten. Aufgrund der verschärften Wettbewerbssituation und der Segmentierung betrieblicher Bedingungen drohen diese von Gewerkschaften favorisierten Regulierungsinstrumente dysfunktional zu werden. Gleichzeitig wird ihr interessenpolitisches Mandat durch abnehmende Mitgliederzahlen relativiert. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen dieser Untersuchung wider.

Bei einem nur kleineren Teil der untersuchten Stichprobe handelt es sich um Gewerkschaftsmitglieder. Ihr Verhältnis zu Gewerkschaften beruht auf bewussten politischen Überlegungen oder ist durch eine traditionelle Arbeitnehmerhaltung motiviert, in der die Wahrnehmung eines grundsätzlichen Widerspruchs der Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern mit der Überzeugung einhergeht, dass die Mitgliedschaft in einer Gewerkschaft den Bedingungen ihrer lohnabhängigen Existenz förderlich ist. Alle gewerkschaftlich organisierten Interviewpartner arbeiten in tarifgebundenen Betrieben, in denen Gewerkschaften durch Betriebsratsarbeit oder „Vertrauensleutekörper“ sichtbar aktiv sind. Demgegenüber lässt sich die zurückhaltende Einstellung zu Gewerkschaften bei der Mehrheit der Gesprächspartner auf vier

Momente zurückführen. Erstens werden Gewerkschaften noch immer als Interessenorganisationen vornehmlich von Arbeitern betrachtet. Bei Angestellten und insbesondere bei Hochqualifizierten manifestiert sich das Bedürfnis, sich gegenüber dem gewerblichen Bereich abzugrenzen, für den gewerkschaftliche Organisationsformen allerdings auch von ihnen als adäquat angesehen werden. Zweitens wird ersichtlich, dass Beschäftigte aus den Unternehmen, die keiner formellen Tarifbindung unterliegen und in denen Gewerkschaften nicht als unmittelbar erfahrbare Akteure auftreten, keine Veranlassung sehen, sich gewerkschaftlich zu organisieren. In dieser Konstellation wird von den Befragten stattdessen an Betriebsräte die Aufgabe herangetragen, eine Anlehnung an Flächentarifverträge zu regeln und die Übertragung von Tarifierhöhungen in der Branche auf den Betrieb zu gewährleisten. Das relativ hohe Niveau der Tarifstandards und Einkommenssteigerungen in der Fläche haben dabei in der subjektiven Wahrnehmung den Charakter eines selbstverständlichen kollektiven Gutes, das kaum mit Gewerkschaftsarbeit in Verbindung gebracht wird. Drittens deutet sich eine Verbetrieblichung des interessenpolitischen Denkens auch bei Arbeitnehmern an. Einer Vielzahl von Interviews ist die Auffassung zu entnehmen, dass die primären Instrumente gewerkschaftlicher Regulierungstätigkeit, also überbetriebliche Flächentarifverträge, nicht mehr zeitgemäß seien. Sie gelten zumindest in Teilen als heute nicht mehr geeignet, den spezifischen Anforderungen des einzelnen Betriebs gerecht zu werden. Stattdessen wird eine betriebsnähere Tarifpolitik gefordert, innerhalb derer Arbeitszeiten und Vergütungsgruppen differenzierter bestimmt werden könnten. Mitunter wird auch darauf abgestellt, durch eine konzessivere Haltung von Gewerkschaften, zum Beispiel in Gestalt einer moderateren Lohnpolitik, die Existenz von Arbeitsplätzen bzw. des gesamten Betriebs nicht zu gefährden oder Verlagerungs- oder Outsourcingprozessen entgegenzuwirken. Diese Haltung zur Interessenpolitik von Gewerkschaften ist viertens eingebunden in ein allgemein gewerkschaftskritisches gesellschaftliches Klima. Viele Gesprächspartner attestieren den etablierten Gewerkschaften, dass sie sich generell nicht genügend auf sich verändernde wirtschaftliche Rahmenbedingungen einstellen könnten, sich anachronistischer Rituale bei Tarifauseinandersetzungen bedienen und über innerorganisatorische Strukturen verfügten, die der dringend erforderlichen Neuausrichtung gewerkschaftlicher Strategien und Politikstile im Wege stünden. In eine ähnliche Richtung zielen wird Gewerkschaften ein Verhalten gegenüber ihren eigenen Mitarbeitern vorgeworfen, das als wenig vorbildlich gilt, und an ihr Gebaren als Unternehmenseigentümer – Neue Heimat, COOP etc. – sowie die damit verbundenen Skandale erinnert.

Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen, dass es Gewerkschaften gegenwärtig nur gelingt, in erster Linie ihre traditionelle Kernklientel – in der Metall- und Elektroindustrie etwa die Arbeiterschaft in größeren und tarifgebundenen Unternehmen – an sich zu binden. Sie finden kaum Zugang zum quantitativ expandierenden Segment qualifizierter und hochqualifizierter Angestellter (so auch Hattinger Kreis 2002). Bei Letzteren spielt das Bestreben eine Rolle, sich von Gruppen mit weniger hohem betrieblichen Status abzugrenzen und zugleich Distanz zu den in der Vergangenheit

ausgebildeten Routinen der Interessenvertretung zu dokumentieren, die subjektiv mit dem Odium bürokratischer Strukturen konnotiert sind (vgl. in Bezug auf fordistische Arbeitsformen auch Kratzer 2003). Der Eindruck ist nicht gänzlich von der Hand zu weisen, dass die immer wieder in den Interviews vorgetragene Kritik auch dazu dient, die eigene interessenpolitische Abstinenz mit Rückgriff auf die im öffentlichen Diskurs virulenten Argumente gegen die etablierten Massengewerkschaften zu legitimieren. Sie können aber auch als Indikator für die Herausforderungen interpretiert werden, denen sich Gewerkschaften um so stärker werden stellen müssen, je mehr tradierte und normativ abgesicherte Bindungen an sie nachlassen und eine mögliche Mitgliedschaft Gegenstand eines individuellen Kalküls wird. Dazu gehört ihr öffentliches Auftreten und ihr Politikstil in Tarifauseinandersetzungen, dazu gehören die innergewerkschaftlichen Strukturen und dazu gehören auch die Forderungen nach einer betriebsnäheren Regulierung, denen sie entweder mit einer strategischen Neujustierung oder aber mit verstärkter Überzeugungsarbeit für ihre interessenpolitischen Positionen begegnen müssen, um überhaupt für neue Beschäftigtengruppen anschlussfähig zu werden.

8.2 *Ausblick: Perspektiven der Arbeitsbeziehungen*

In der Zusammenschau zeichnet sich hinsichtlich der Frage, welche Relevanz Arbeitsregulierung und kollektive Arbeitsbeziehungen für Beschäftigte haben, ein widersprüchliches Bild ab. Für die Abnahme ihrer subjektiven Bedeutung spricht, dass sich die dominanten Ansprüche an Erwerbsarbeit zu solchen Themen verschieben, die eher mit individuellem Interessenhandeln realisiert werden. Wünsche nach Erweiterung des Entfaltungsspielraums und Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung werden primär durch einen Wechsel des Arbeitsplatzes bzw. persönliche Karrierepfade zu erreichen versucht – oder fallengelassen. Bestrebungen, durch kollektives Engagement auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen Einfluss zu nehmen, sind nur begrenzt wahrnehmbar. Die Themenbereiche aus der Arbeitskraftperspektive – Vergütung und Arbeitszeit – sind aufgrund der hohen Tarifstandards in den beiden untersuchten Branchen von subjektiv weniger herausgehobener Bedeutung und werden eher als „Hygienefaktoren“ betrachtet. Hinzu kommt, dass Beschäftigte in der überwiegenden Mehrzahl ihre Aufmerksamkeit vorwiegend der Arbeitstätigkeit und weniger der Regulierung dieser Tätigkeit und des damit verbundenen Beschäftigungsverhältnisses widmen. Bei den Befragten herrscht regulierungsbezogen ein eher apolitisches Denken vor. Dieses geringe Interesse an der Regulierung von Arbeit und ein schwindender Stellenwert kollektiver Arbeitsbeziehungen kommen auch in der geringen Bereitschaft zum Ausdruck, sich gewerkschaftlich zu organisieren. Gewerkschaften werden zwar als legitime und auch gegenwärtig noch wichtige politische Vertretung von allgemeinen Arbeitnehmerinteressen gewürdigt, eine eigene Mitgliedschaft wird aber oftmals mit Verweis auf deren Struktur- und Politikprobleme abgelehnt oder zur Aufgabe „der anderen“ erklärt. Allerdings gibt es auch Befunde, die darauf verweisen, dass kollektive Interessenvertretung und -regulierung noch

immer auf positive Resonanz bei Beschäftigten stößt. So wird vor allem der Betriebsrat als eine relevante Institution für die Einbringung, Vertretung und Wahrung von Arbeitnehmerinteressen im Betrieb angesehen. Für seine Abschaffung plädiert kaum jemand. Auch wenn er weniger für individuelle Belange in seiner advokatorischen Funktion nachgefragt wird, stellt er für Beschäftigte auf der kollektiven Ebene einen wichtigen Ordnungsfaktor oder eine Kompensationsinstanz für unternehmensspezifische Defizite dar. In eine ähnliche Richtung lassen sich auch Hinweise interpretieren, dass Kollektivregulierungen – wenn auch teilweise mit geregelten Differenzierungsmöglichkeiten – für Beschäftigte nach wie vor ein hohes Gut darstellen, eine unilaterale Vorgabe von Arbeitgeberseite abgelehnt wird und sich nur eine Minderheit für eine ausschließlich individuelle Aushandlung von Arbeitsbedingungen ausspricht. Diese Befunde sprechen dafür, dass zumindest von Arbeitnehmern keine gänzliche Individualisierung der Arbeitsbeziehungen favorisiert wird.

Als Gesamtbilanz schält sich aus den empirischen Daten dieser Studie heraus, dass viele Arbeitnehmer Kollektivregulierungen schätzen und den Erhalt der Institution Betriebsrat und eines – vielleicht auch modifizierten – Tarifvertrags wünschen, sich aber nur wenige veranlasst sehen, sich selbst interessenpolitisch zu engagieren. Diese paradox anmutende Situation ist wesentlich auf die spezifischen Bedingungen in den untersuchten Branchen und den im Sample vertretenen Betrieben zurückzuführen. Sie sind allgemein geprägt durch starke Anteile von Arbeitern und Angestellten mit mittleren Qualifikationsniveaus, eine große Zahl von Mittel- und Großbetrieben und eine in weiten Teilen noch immer florierende Geschäftslage, die satte Gewinne ermöglicht. Beide Branchen haben zudem gemeinsam, dass in ihnen eine Kultur der Interessenaushandlung besteht, die sich durch gegenseitige prinzipielle Akzeptanz der Interessenparteien auszeichnet. Im Bereich der Finanzdienstleistungen werden Differenzen relativ lautlos und abgeschirmt von der Öffentlichkeit beigelegt. Obgleich entsprechende Konflikte in der Metall- und Elektroindustrie traditionell eher mit medial transportiertem Säbelrasseln und kämpferischeren Elementen einhergehen, kann aber doch davon ausgegangen werden, dass auch wesentliche Akteure der Arbeitgeberseite grundsätzlich gewillt sind, am System der flächentarifvertraglichen Regulierungspraxis festzuhalten. Auch wenn sich Motive erkennen lassen, Tarifverträge aufzuweichen, Regulierungskompetenzen auf die einzelbetriebliche Ebene zu verlagern, Teilsegmente in weniger günstige Tarifbereiche auszugliedern oder das allgemeine Niveau von Tarifstandards abzusenken, so sollte dies nicht als Versuch verstanden werden, sich radikal von überbetrieblichen Regulierungen verabschieden zu wollen. Viele Arbeitnehmer treffen in beiden Branchen trotz etwaiger individuell spürbarer tariflicher Einschnitte nach wie vor auf Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, die sich positiv von den Gepflogenheiten anderer Wirtschaftsbereiche absetzen. Die besonderen Qualifikations- und Betriebsstrukturen, eine im Großen und Ganzen gute wirtschaftliche Lage vieler Unternehmen und im Kern auf konfliktpartnerschaftlichen Umgang abstellende Interessenkulturen haben zur Folge, dass die regulative Infrastruktur kollektiver Arbeitsbeziehungen sowie günstige Standards der

Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen selbst dann auf akzeptablem Niveau gewahrt bleiben, wenn die subjektive Bereitschaft von Beschäftigten abnimmt, sich in der kollektiven Interessenvertretung aktiv zu engagieren. Vor diesem Hintergrund sind die anhaltenden Schwierigkeiten etablierter Massengewerkschaften, Mitglieder zu halten oder sogar neue zu gewinnen, unmittelbar mit den problematischen Aspekten kollektiver Güter verbunden. Indem in der Regel alle Mitarbeiter ungeachtet ihres Organisationsstatus von Kollektivregulierungen betroffen sind, bestehen kaum Anreize, sich gewerkschaftlich zu organisieren, weil daraus keine direkten individuellen Vorteile erwachsen. In der Vergangenheit konnte dieser Umstand durch sozio-kulturell abgesicherte Identifikation mit Arbeitnehmervereinigungen, durch mehr oder weniger starken sozialen Druck am Arbeitsplatz oder sogar durch Strategien des „closed shop“ – innerhalb derer diejenigen Bewerber bei der Einstellung in einem Unternehmen bevorzugt werden, die sich bereit erklären, der Gewerkschaft beizutreten – kompensiert werden. Diese soziale Verpflichtungsfähigkeit von Beschäftigten schwindet heute ebenso wie rigide Rekrutierungspraktiken nicht länger Akzeptanz finden und durchsetzbar sind. Zwar führt gesellschaftlicher Wandel dazu, dass die Zugehörigkeit zu einer Gewerkschaft alles andere als selbstverständlich ist, sondern im Gegenteil häufig gegenüber dem persönlichen Umfeld begründungspflichtig wird, es wäre aber verfehlt, veränderte interessenpolitische Präferenzen und Handlungsorientierungen von Beschäftigten einzig und allein mit der Erosion traditionaler sozialer Substrate gewerkschaftlicher Organisationsfähigkeit erklären zu wollen. Angesichts der Ausdifferenzierung betrieblicher Bedingungen sind es nicht allein Arbeitgeber, sondern auch viele Beschäftigte, die eine Dezentralisierung des Tarifwesens und eine betriebsnähere Ausgestaltung von Arbeitsregulierung für angemessen oder sogar notwendig halten. Interessenpolitisches Denken von Beschäftigten bezieht sich häufig primär auf den engeren betrieblichen Horizont, während überbetriebliche Aspekte eher in den Hintergrund treten. Die betriebliche Interessenvertretung bekommt nicht nur objektiv ein stärkeres Gewicht im Gesamtgefüge kollektiver Arbeitsbeziehungen, sondern gewinnt auch subjektiv an Bedeutung für Arbeitnehmer. Zu Gewerkschaften als Repräsentation überbetrieblicher oder allgemeinpolitischer Interessen besteht hingegen ein zunehmend vermitteltes Verhältnis. Eine weitere Herausforderung für das maßgeblich unter den Bedingungen des Fordismus entstandene System der Arbeitsbeziehungen erwächst aus dem steigenden Anteil von Beschäftigten, die im unmittelbaren Umfeld ihres Arbeitsplatzes bei der Gestaltung von Produkten, Prozessen und Entscheidungen mitwirken und einen individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten können. Vor allem Hochqualifizierte, aber auch, wie die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen, beruflich qualifizierte Arbeiter und Angestellte, entwickeln aus diesen Erfahrungen in ihrer alltäglichen Tätigkeit ein Selbstverständnis, innerhalb dessen die Kompetenz zur Selbstrepräsentation ihrer Interessen und zur eigenständigen Lösung von Konflikten ein wichtiges Moment darstellt. Abgesehen von Mitarbeitern in höheren Positionen der betrieblichen Hierarchie, die für sich in Anspruch nehmen, ihre Belange selbst adäquat vertreten zu können, folgt daraus aber zumeist keine ablehnende Haltung gegenüber kollektiven Akteuren und Vereinba-

rungen bei übergreifenden beispielsweise gesamtbetrieblichen Fragen. Es besteht aber die Gefahr, dass kollektive Regulierungen, obwohl sie zum Schutz von Beschäftigten gedacht sind, als bürokratischer Übergriff oder als Beschneidung von Autonomiespielräumen empfunden werden und die verbreitete Akzeptanz kollektiver Arbeitsbeziehungen schwächen.

Die Befunde dieser Studie legen die Einschätzung nahe, dass das bundesdeutsche System der Arbeitsbeziehungen in Zukunft nicht von einer durchgreifenden Individualisierung der Austauschverhältnisse zwischen Kapital und Arbeit geprägt sein wird. Gleichwohl weisen sie darauf hin, dass es eine Transformation erfährt und wohl auch weiter erfahren wird, durch die sowohl inhaltliche Schwerpunkte als auch Formen, Ebenen und Zuständigkeiten kollektiver Akteure der Regulierung von Arbeit neu justiert werden. Für die untersuchten Branchen ist zu vermuten, dass dezentralbetriebliche und teilweise auch individuelle Aushandlungsebenen größere Bedeutung erlangen, während überbetriebliche Regulierungsformen an Einfluss und finaler Gestaltungskraft verlieren. Die Verallgemeinerbarkeit dieser Prognose ist aber dadurch eingeschränkt, dass sie in erster Linie auf empirischem Material beruht, das in der Kernzone industrieller und dienstleistungsbasierender Beschäftigung erhoben wurde. Mit einem Blick über den Tellerrand lassen sich in anderen Wirtschafts- und Tätigkeitsbereichen Trends beobachten, die teils ähnliche, teils aber auch abweichende Entwicklungslinien aufscheinen lassen. Die Organisationserfolge von berufsständischen Interessenorganisationen, zum Beispiel des Pilotenzusammenschlusses „Cockpit“ oder der Ärztevereinigung „Marburger Bund“, verweisen darauf, dass bei Hochqualifizierten die Bereitschaft bestehen kann, sich gewerkschaftsähnlich zu organisieren, wenn dies in ihrer begrenzten Berufsgruppe allgemein hoffähig wird und die substantiellen Bedingungen Anlass geben, sich jenseits individuellen Interessenhandelns gemeinsam gegenüber der Arbeitgeberseite darstellen zu wollen oder zu müssen. Daneben zeigen Studien zu den interessenpolitischen Präferenzen von Mitarbeitern in der sogenannten „New Economy“ – insbesondere der IT-Branche und der Biotechnologie –, dass auch dort mit wachsenden Beschäftigtenzahlen von Betrieben sowie fortschreitender Professionalisierung und Standardisierung interner Prozesse die Akzeptanz kollektiver Regulierungsformen zunimmt (vgl. Boes 2003; Mehliß/Fehre 2005; Mehliß 2007). Die im Gründungsboom kultivierten Formen diskursiver Aushandlungen werden teilweise ersetzt oder ergänzt durch die Institutionalisierung kollektiver Interessenvertretungen. Somit kann von einem partiellen Transfer von Regulierungspraktiken aus der „old economy“ in die „new economy“ gesprochen werden. Dies sollte allerdings nicht zu dem Schluss verleiten, dass sich hier eine eins-zu-eins Übertragung vollzieht. Vielmehr weisen die empirischen Erkenntnisse darauf hin, dass kollektive Interessenvertretungen – sei es in Gestalt eines Betriebsrats oder eines mehr informellen Gremiums – von Beschäftigten eher als eine Anreicherung, Absicherung und Flankierung ihres nach wie vor stark ausgeprägten Bedürfnisses zur individuellen Repräsentation ihrer Anliegen und Probleme genutzt wird. Ein anderes Bild der Perspektiven kollektiver Arbeitsbeziehungen

ergibt sich, wenn man bedenkt, dass die Zahl atypischer Erwerbsverhältnisse in den letzten Jahren ebenso zugenommen hat wie die Gruppe derer, die zwar einer Erwerbsarbeit nachgeht, daraus aber kein Einkommen erzielt, das ohne weitere staatliche Transferzahlungen existenzsichernd wäre. Phänomene wie die „Generation Praktikum“, unsichere Soloselbstständigkeit oder in vielerlei Hinsicht prekäre Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen im Segment einfacherer Dienstleistungstätigkeiten etwa im Reinigungs-, Transport- und Bewachungsgewerbe oder im Einzelhandel lassen sich als Indiz verstehen, dass grundlegende Aspekte aus der Arbeitskraftperspektive (Vergütung, Arbeitszeit, Sicherheit von Arbeitsplätzen und soziale Absicherung) für einen nicht zu vernachlässigenden Teil von Erwerbspersonen noch immer – oder vielleicht gerade wieder – eine zentralere Rolle spielen dürften als Möglichkeiten zur Selbstentfaltung und -verwirklichung in der Arbeit. Zugleich lassen sich in einigen Branchen und Betrieben Kulturen der Interessenaushandlung beobachten, die weder von Fairness noch von prinzipieller Respektierung von Arbeitnehmervertretungen getragen werden. In nicht wenigen Betrieben wird selbst die rechtlich abgesicherte Gründung eines Betriebsrats torpediert bzw. gewerkschaftliche Betätigung rigoros bekämpft. In einer solchen Konstellation ist es sicherlich für Gewerkschaften und Betriebsräte nicht zielführend, einen Kurs zu verfolgen, der ausschließlich auf Co-Management setzt und konfliktorische Strategien prinzipiell ausschließt.

Alles in allem ist zu erwarten, dass sich die Regulierung von Arbeit in Zukunft stärker ausdifferenzieren wird. An die Stelle eines relativ einheitlichen Modells der Arbeitsbeziehungen tritt eine Vielfalt von gleichzeitig nebeneinander existierenden Regulierungsmustern, die durch unterschiedliche interessenpolitische Akteure, abweichende inhaltliche Schwerpunktsetzungen und Strategien sowie divergierende Anforderungen und Bedarfe der jeweiligen Beschäftigtengruppen, Branchen und Betriebe geprägt sein wird. Eine der zentralen Botschaften dieser Studie lautet aber zusammenfassend, dass Kollektivregulierungen – ungeachtet notwendiger Differenzierungen hinsichtlich ihrer Art und ihres Ausmaßes – für viele Arbeitnehmer einen größeren subjektiven Stellenwert haben als der seit Jahren andauernde Mitgliederverlust von Gewerkschaften vermuten lässt. Darauf können die bisher dominierenden Akteure – Betriebsräte und etablierte Gewerkschaften – aufbauen. Wenn sie ihre interessenpolitische Basis – Zustimmung und Unterstützung durch Belegschaften und Mitglieder – in Zukunft wahren wollen, müssen sie sich aber auch den Herausforderungen stellen, die nicht nur aus gewandelten ökonomischen Realitäten resultieren, sondern gleichzeitig von Beschäftigten ausgehen.

Kollektive Akteure auf Arbeitnehmerseite und die von ihnen mitgestalteten Kollektivvereinbarungen gehören für viele Beschäftigte zur regulativen Infrastruktur ihres Beschäftigungsverhältnisses. Im alltäglichen Handeln sind diese Elemente kaum noch subjektiv wahrnehmbar oder werden nicht bewusst mit Betriebsräten und Gewerkschaften in Verbindung gebracht. Sie täten gut daran, ihr Handeln als Interessenvertreter für Beschäftigte transparenter, verständlicher und erfahrbarer zu gestalten und über Erfolge, Wirkungen, aber auch möglicherweise problematische Nebeneffekte

ihrer Aktivitäten offensiv zu berichten. Zeitgemäße Information und Kommunikation, die sich nicht schon allein deshalb diskreditiert und für Mitarbeiter unattraktiv ist, weil sie sich in überzogen einseitiger interessenpolitischer Propaganda und Agitation erschöpft, sind daher eine notwendige Bedingung, um ihre Position zu festigen oder sogar auszubauen. Des weiteren sollten sie sich bemühen, Probleme, denen Beschäftigte in besonderem Maße Aufmerksamkeit widmen, für kollektive Arbeitsregulierung anschlussfähig zu machen. In diesem Sinne sind bereits zu beobachtende Ansätze zu forcieren, die zum Ziel haben, das Tätigkeitsspektrum von Betriebsräten und Gewerkschaften über das Kerngeschäft der basalen Regelung von Beschäftigungsverhältnissen (Vergütung, Arbeitszeit, in der jüngeren Vergangenheit auch zunehmend Beschäftigungssicherung bzw. sozialverträgliche Abfederung von Arbeitsplatzabbau) auf Aspekte aus der „Subjektperspektive“ auszudehnen. Fragen von „guter Arbeit“, einer den subjektiven Interessen von Beschäftigten entgegenkommenden Arbeitsgestaltung, aber auch von Qualifizierungsmaßnahmen, die nicht nur betrieblichen Anforderungen gerecht wird, sondern zugleich individuelle Entwicklungsperspektiven eröffnet oder die eigene „Employability“ stärkt, sind Ansatzpunkte, um sich jenseits traditionell dominierender Themenfelder für Beschäftigte zu empfehlen. Eine solche inhaltliche Neuaufstellung würde aber wohl kaum größere Erfolge nach sich ziehen, wenn Betriebsräte und vor allem Gewerkschaften keine kritische Selbstrevision ihrer tradierten Strategien und Politikstile vornehmen. Insbesondere sind innerorganisatorische Strukturen daraufhin zu prüfen, in wie weit Mechanismen implementierbar sind, die die Möglichkeiten von Beschäftigten oder Mitgliedern verbessern, sich direkt interessenpolitisch einbringen zu können. Ebenso ist angezeigt, eine kritische Offenheit gegenüber Regulierungsformen an den Tag zu legen, die vom klassischen und gewohnten Modell der Arbeitsbeziehungen in Deutschland abweichen. Sowohl Dezentralisierung des Tarifwesens und Verbetrieblichung der Arbeitsbeziehungen als auch individuelle Regulierungsbestandteile bergen Gefahren in sich, die in den einschlägigen Publikationen intensiv diskutiert werden. Diese Tendenzen beinhalten aber zugleich die Chance, Regulierungen zu finden, die passgenauer die Bedürfnisse von Unternehmen und Beschäftigten treffen und möglicherweise auch die Grundlage für ein stärkeres individuelles Interessenengagement von Belegschaften und Arbeitnehmern bilden (so etwa ein Ziel der „betriebsnahen Tarifpolitik“ der IG Metall). Ein ganz zentraler Punkt für die weitere Zukunft der Arbeitsbeziehungen ist nicht zuletzt die Fähigkeit von Gewerkschaften, auf gesellschaftliches Diskursklima und politische Willensbildung Einfluss nehmen zu können. Der marode Leumund, der ihnen oftmals – teils zu recht, teils zu unrecht – das Image von rückwärtsgewandten Blockierern, Bremsern oder Besitzstandswahrern anhaftet, wirkt hierbei äußerst kontraproduktiv und sollte Anlass geben, ihr öffentliches Erscheinungsbild, das Auftreten ihrer Funktionäre sowie eingeschliffene Verhaltensroutinen und Protestformen zum Beispiel bei Tarifauseinandersetzungen auf den Prüfstand zu stellen. Anleihen für neue Argumentationsstrategien und Politikformen könnten etwa bei der „Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM)“ (vgl. Speth 2004) gemacht werden. Dieser maßgeblich vom

Arbeitgeberverband Gesamtmetall finanzierte Think Tank führt eindrücklich vor Augen, wie effizient es sein kann, die öffentliche Diskussion strategisch geplant und professionell begleitet in eine den eigenen Interessen entsprechenden Richtung zu lenken. Ein vorrangiges Ziel von Gewerkschaften sollte es dabei sein, die politische und gesellschaftliche Gestaltbarkeit von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen jenseits gewiss bestehender objektiver Sachzwänge wieder stärker in das Bewusstsein der Menschen zu rücken und zu einem subjektiv handlungsrelevanten Bedürfnis werden zu lassen.

9. Literaturverzeichnis

- Abelshauser, Werner 1983: Wirtschaftsgeschichte der Bundesrepublik Deutschland 1945-1980. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Albert, Michel 1992: Kapitalismus contra Kapitalismus. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Alda, Holger 2005: Beschäftigungsverhältnisse. In: Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)/Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB)/Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF)/Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) (Hg.): Berichterstattung zur sozioökonomischen Entwicklung in Deutschland. Arbeit und Lebensweisen. Erster Bericht. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 245-269
- Artus, Ingrid 2005: Betriebe ohne Betriebsrat: Gelände jenseits des Tarifsystems? In: WSI-Mitteilungen 7/2005, 392-397
- Artus, Ingrid/Schmidt, Rudi/Sterkel, Gabriele 2000: Bruchige Tarifrealität. Der schleichende Bedeutungsverlust tariflicher Normen in der ostdeutschen Industrie. Berlin: Sigma
- Aust, Judith/Bothfeld, Silke/Leiber, Simone/Müller-Schoell, Till/Seine, Britta 2006: Missbrauch und Kostenexplosion bei Hartz IV? WSI-Thesen zur aktuellen Reformdiskussion. Verfügbar über: http://www.boeckler.de/pdf/wsi_text_thesen_hartz_20060627.pdf [Zugriff 05.09.2006]
- Baethge, Martin 1991: Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 1/1991, 6-19
- Baethge, Martin 1994: Arbeit 2000. Wie Erwerbsarbeit Spaß macht – Arbeitsansprüche der Beschäftigten als Herausforderungen für die Gewerkschaften. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 11/1994, 711-733
- Baethge, Martin 1996: Zwischen Computer und Kunden – Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: Braczyk, Hans-Joachim/Ganter, Hans-Dieter/Seltz, Rüdiger (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer, 15-28
- Baethge, Martin 2000: Abschied vom Industrialismus: Konturen einer neuen gesellschaftlichen Ordnung von Arbeit. In: SOFI-Mitteilungen 28/2000, 87-102
- Baethge, Martin/Denkinger, Joachim/Kadritzke, Ulf 1995: Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert 1986: Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Bahn Müller, Reinhard 2001: Stabilität und Wandel in der Leistungsentlohnung. In: WSI-Mitteilungen 7/2001, 426-433
- Bahn Müller, Reinhard 2002: Diesseits und jenseits des Flächentarifvertrags. Entgeltfindung und Entgeltstrukturen in tarifgebundenen und nicht tarifgebundenen Unternehmen. In: Industrielle Beziehungen 4/2002, 402-424
- Bauer, Frank/Groß, Hermann/Lehmann, Klaudia/Munz, Eva 2004: Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile. Köln: Institut zur Erforschung sozialer Chancen
- BDA ohne Jahrgang: Bremsklötze beseitigen – Beschäftigung schaffen. Verfügbar über: [http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/Brebes-Besch_DE/\\$file/BremskloetzebeseitigenBeschaeftigungschaffen.pdf](http://www.bda-online.de/www/bdaonline.nsf/id/Brebes-Besch_DE/$file/BremskloetzebeseitigenBeschaeftigungschaffen.pdf) [Zugriff 18.09.2006]
- Beck, Ulrich 1983: Jenseits von Stand und Klasse? Soziale Ungleichheiten, gesellschaftliche Individualisierungsprozesse und die Entstehung neuer sozialer Formationen und Identitäten.

- In: Kreckel, Reinhard (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2. Göttingen: Schwartz, 35-74
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth 1994: Individualisierung in modernen Gesellschaften – Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In: Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 10-39
- Beckmann, Petra/Engelbrech, Gerhard 2002: Vereinbarkeit von Familie und Beruf: Kinderbetreuung und Beschäftigungsmöglichkeiten von Frauen mit Kindern. In: Engelbrech, Gerhard (Hg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen. BeitrAB 258. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 263-282
- Bellah, Robert N./Madsen, Richard/Sullivan, William M./Swidler, Ann/Tipton, Steven M. 1987: Gewohnheiten des Herzens. Individualismus und Gemeinsinn in der amerikanischen Gesellschaft. Köln: Bund-Verlag
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas 1969: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a.M.: Fischer
- Bergmann, Joachim 2001: Betriebsräte im Shareholder-Kapitalismus: ratlos. Einige Befunde aus einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten In: Abel, Jörg/Sperling, Hans Joachim (Hg.): Umbrüche und Kontinuitäten: Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering: Hampp-Verlag, 101-112
- Bergmann, Joachim/Bürckmann, Erwin/Dabrowski, Hartmut 1997: Reform des Flächentarifvertrages? Berichte aus Betrieben. Ergebnisse einer Befragung von Betriebsräten und Vertrauensleuten im Bildungszentrum der IGM Sprockhövel
- Bertelsmann-Stiftung/Hans-Böckler-Stiftung 1998: Mitbestimmung und neue Unternehmenskulturen. Bilanz und Perspektiven. Bericht der Kommission Mitbestimmung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Bischoff, Joachim/Detje, Richard 2003: Eine neue gesellschaftliche Betriebsweise? In: Dörre, Klaus/Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg: VSA, 55-71
- Bispinck, Reinhard 1997: Deregulierung, Differenzierung und Dezentralisierung des Flächentarifvertrags. Eine Bestandsaufnahme neuerer Entwicklungstendenzen der Tarifpolitik. In: WSI Mitteilungen 8/1997, 551-561
- Bispinck, Reinhard 1999: 50 Jahre Tarifvertragsgesetz – Stationen der Tarifpolitik von 1949 bis 1999. In: WSI-Tarifhandbuch 1999: Köln: Bund-Verlag, 113-127
- Bispinck, Reinhard 2004: Kontrollierte Dezentralisierung der Tarifpolitik – Eine schwierige Balance. In: WSI-Mitteilungen 5/2004, 237-245
- Bispinck, Reinhard/Schulten, Thorsten 2003: Verbetrieblung der Tarifpolitik? Aktuelle Tendenzen und Einschätzungen aus Sicht von Betriebs- und Personalräten. In: WSI-Mitteilungen 3/2003, 157-166
- Blanke, Thomas 2003: Die Auflösung des Arbeitnehmerbegriffs. Von der Bekämpfung zur Förderung von Scheinselbständigkeit und geringfügiger Beschäftigung. In: Kritische Justiz 1/2003, 7-16
- Bleicher, André/Fischer, Joachim/Gensior, Sabine/Steiner, Roald 2002: Auswirkungen von Outsourcing auf Beschäftigung und Arbeitsbeziehungen. In: WSI-Mitteilungen 7/2002, 403-409
- Boes, Andreas 2003: Selbstbestimmung versus Mitbestimmung? Arbeitspapier 2 des Projekts ARBIT2. München: ISF
- Böhm, Sabine/Herrmann, Christa/Trinczek, Rainer 2004: Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells. Berlin: Sigma

- Böhnisch, Wolf/Reber, Gerhard/Freisler-Traub, Andrea/Konrad, Cornelia 2003: Variable Entgeltfindung und Zielorientierung. In: Personal 3/2003, 38-41
- Bolte, Annegret 2000: Ingenieure zwischen Theorie und Praxis. Zum Umgang mit Unwägbarkeiten in der Innovationsarbeit. In: ISF/ INIFES/ IfS/ SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 2000. Berlin: Sigma, 107-147
- Bookmann, Bernhard/Hagen, Tobias 2001: The Use of Flexible Working Contracts in West Germany: Evidence from an Establishment Panel. Mannheim: ZEW Discussion Paper No. 01-33
- Bosch, Aida/Ellguth, Peter/Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer 1999: Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen: Leske + Budrich
- Bosch, Gerhard 2001: Auf dem Weg zu einem neuen Normalarbeitsverhältnis? Veränderung von Erwerbsläufen und ihre sozialstaatliche Absicherung. In: Gottschall, Karin/Pfau-Effinger, Birgit (Hg.): Zukunft der Arbeit und Geschlecht. Diskurse – Entwicklungspfade – Reformoptionen. Opladen: Leske+Budrich
- Bourdieu, Pierre 1976: Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyliischen Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre 1982: Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Brähler, Elmar/Wirth, Hans-Jürgen 1995: Abwendung von sozialen Orientierungen: Auf dem Weg in einen modernisierten Sozialdarwinismus? In: Brähler, Elmar/Wirth, Hans-Jürgen (Hg.) Entsolidarisierung. Die Westdeutschen am Vorabend der Wende und danach. Opladen: Westdeutscher Verlag, 52-69
- Braun, Siegfried/Fuhrmann, Jochen 1970: Angestelltenmentalität. Berufliche Position und gesellschaftliches Denken der Industrieangestellten. Neuwied am Rhein/Berlin: Luchterhand
- Braverman, Harry 1977: Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Brinkmann, Ulrich/Dörre, Klaus/Röbenack, Silke/Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic 2006: Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung
- Brock, Ditmar 1994: Über die Individualisierung der kulturellen Grundlagen der Arbeit. In: Beckenbach, Niels/van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen: Schwartz, 257-268
- Buch, Holger 1999: Ungeschützte Beschäftigungsverhältnisse. Scheinselbstständigkeit und geringfügige Beschäftigung auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Frankfurt a.M.: Peter Lang
- Bundesmann-Jansen, Jörg/Frerichs, Joke 1995: Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation. Münster: Westfälisches Dampfboot
- Bundesregierung 2006: Die Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Bericht 2005 der Bundesregierung zur Wirkung der Umsetzung der Vorschläge der Kommission *Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt*. Verfügbar über: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2006/02/___Anlagen/hartz-evaluation-langfassung-955196.property=publicationFile.pdf [Zugriff 05.09.2006]
- Candeias, Mario 2004: Erziehung der Arbeitskräfte. Rekommodifizierung der Arbeit im neoliberalen Workfare-Staat. In: UTOPIE kreativ 165-166/2004, 589-601
- Castell, Robert 2000: Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit. Konstanz: UVK

- Chopra, Ingrid/Scheller, Gitta 1992: Ehe und Familie in der spätmodernen Gesellschaft. In: Soziale Welt 1/1992, 48-69
- Dentz, Werner 2003: Betriebliche Mitbestimmung. Beispiele – Analysen – Lösungen. Frankfurt a.M.: Bund-Verlag
- Deppe, Frank 1971: Das Bewusstsein der Arbeiter. Studien zur politischen Soziologie des Arbeiterbewusstseins. Köln: Pahl-Rugenstein
- Destatis (Hg.) 2005: Datenreport 2004. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Dietrich, Hans 1999: Empirische Befunde zur selbständigen Erwerbstätigkeit unter besonderer Berücksichtigung scheinselbständiger Erwerbsverhältnisse. In: MittAB 1/99, 85-101
- Dombois, Rainer 1999: Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 37/1999, 13-20
- Dombois, Rainer/Peter, Lothar/Spitzley, Helmut/Warsewa, Günter 2002: Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit. Gruppenantrag an die Bereichsforschungskommission Sozial- und Geisteswissenschaften (BFK SoWi) auf Förderung eines Projektverbundes der Forschungseinheit Wandel der Arbeitsgesellschaft (FeA) im Institut Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen. Verfügbar über <http://www.iaw.uni-bremen.de/FeA/downloads/Verbund-Projektantrag.pdf> [Zugriff 19.04.2004]
- Dombois, Rainer/Holtrup, André/Mehlis, Peter/Peter, Lothar/Reihert, Claudia/Spitzley, Helmut/Voss, Jenna/Warsewa, Günter 2007: Gesellschaftliche Modernisierung und Regulierung von Arbeit. Abschlussbericht des Projektverbunds ‚Gesellschaftlicher Wandel und neue Regulierungsmuster von Arbeit‘. IAW Forschungsbericht 13/2007
- Domschke, Jörg-Peter 2003: Zukunftsweisendes Modell. In: Arbeit und Arbeitsrecht 5/2003, 42-45
- Dörnen, Antje 1998: Betriebsräte vor neuen Aufgaben. München/Mering: Hampp
- Dörre, Klaus 1996: Die demokratische Frage. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen 23/1996, 7-23
- Dörre, Klaus 1996: Globalstrategien von Unternehmen – ein Desintegrationsphänomen? Zu den Auswirkungen grenzüberschreitender Unternehmensaktivitäten auf die industriellen Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen 24/1996, 15-27
- Dörre, Klaus 2001: Das deutsche Produktionsmodell unter dem Druck des Shareholder Value. In: KZfSS 4/2001, 675-704
- Dörre, Klaus 2005: Prekarität – Eine arbeitspolitische Herausforderung. In: WSI-Mitteilungen 5/2005, 250-258
- Dörre, Klaus/Elk-Anders, Rainer/Speidel, Frederic 1997: Globalisierung als Option. Internationalisierungspfade von Unternehmen, Standortpolitik und industrielle Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen 25/1997, 43-71
- Dörre, Klaus/Fuchs, Tatjana 2005: Prekarität und soziale (Des-)Integration. In: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung, 20-35
- Dostal, Werner/ Reinberg, Alexander 1999: Arbeitslandschaft 2010 – Teil 2. Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft. In: IAB Kurzbericht 10/1999
- Drexel, Ingrid 2002: Zielvereinbarungen und Interessenvertretung – ein Instrument dezentraler Leistungs- und Entlohnungspolitik in der Praxis. In: WSI-Mitteilungen 6/2002, 341-346
- Eberling, Matthias/Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart/Jürgens, Kerstin 2004: Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin: Sigma

- Eberwein, Wilhelm/Tholen, Jochen 1990: Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Zeitung
- Ellguth, Peter/Kohaut, Susanne 2005: Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Aktuelle Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel. In: WSI-Mitteilungen 7/2005, 398-403
- Endreß, Martin 1999: Alfred Schütz. In: Käsler, Dirk (Hg.): Klassiker der Soziologie. Bd. 1: Von Auguste Comte bis Norbert Elias. München: Beck
- Engelbrech, Gerhard/Jungkunst, Maria 2002: Allein erziehende Frauen – trotz zunehmender Bedeutung für den Arbeitsmarkt von den Betrieben vernachlässigt? In: Engelbrech, Gerhard (Hg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen. BeitrAB 258. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 283-298
- Enste, Dominik H./Hardege, Stefan 2006: Regulierung und Beschäftigung – eine empirische Wirkungsanalyse für 22 OECD Länder. In: IW-Trends 2/2006
- Ernst&Young 2006: Kennzeichen D: Standortanalyse 2006. Verfügbar über: [http://int.sitestat.com/ernst-and-young/germany/s?Studie_Kennzeichen_D_2006&ns_type=pdf&ns_url=\[http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie_Kennzeichen_D_2006/\\$file/Kennzeichen_D_2006.pdf\]](http://int.sitestat.com/ernst-and-young/germany/s?Studie_Kennzeichen_D_2006&ns_type=pdf&ns_url=[http://www.ey.com/global/download.nsf/Germany/Studie_Kennzeichen_D_2006/$file/Kennzeichen_D_2006.pdf]) [Zugriff: 22.08.2006]
- Esping-Andersen, Gosta 1990: The Three Worlds of Welfare Capitalism, Cambridge: Polity Press
- Esser, Josef 2003: Funktion und Funktionswandel der Gewerkschaften in Deutschland. In: Schröder, Wolfgang/Wessels, Bernhard (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 65-85
- Faust, Michael 2002: Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive. In: SOFI-Mitteilungen 30/2002, 69-90
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Brünnecke, Karin/Deutschmann, Christoph 1999: Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München/Mering: Hampp
- Faust, Michael/Jauch, Peter/Notz, Petra 2000: Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum internen Unternehmer. München/Mering: Hampp
- Fratschner, Friedrich 2005: Flexible Leistungs- und Vergütungssysteme. In Arbeit und Arbeitsrecht 5/2005, 294-299
- Frerichs, Petra/Pohl, Wolfgang/Fichter, Michael/Gerster, Jochen/Zeuner, Bodo 2001: Zukunft der Gewerkschaften. Zwei Literaturstudien. Hans Böckler Stiftung: Arbeitspapier 44
- Fürstenberg, Friedrich 1958: Der Betriebsrat – Strukturanalyse einer Grenzinstitution. In: KZfSS 10/1958, 418-429
- Geishecker, Ingo/Görg, Holger 2004: Investitionen deutscher Unternehmen im Ausland: Mangelnder Patriotismus? In: Wochenbericht des DIW Berlin 42/2004
- Geissler, Birgit/Oechsle, Mechtild 1994: Lebensplanung als Konstruktion: Biographische Dilemmata und Lebenslauf-Entwürfe junger Frauen. In: Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.): Riskante Freiheiten. Individualisierung in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 139-167
- Geißler, Rainer 1996: Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Zwischenbilanz zur Vereinigung. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Gerke, Wolfgang/Beck, Carlo/Peters, Ralf-Henning/Schäffner, Daniel/Schröder, Michael/Westerheide, Peter 2001: Beschäftigungsperspektiven im Finanzsektor. Baden-Baden: Nomos
- Gerst, Detlef 1999: Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. In: SOFI-Mitteilungen 27/1995, 49-58

- Gerst, Detlef/Hardwig, Thomas/Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael 1995: Gruppenarbeit in den 90ern: Zwischen strukturkonservativer und strukturinnovativer Gestaltungsvariante. In: SOFI-Mitteilungen 22/1995, 39-64
- Giesecke, Johannes/Groß, Martin 2005: Arbeitsmarktreformen und Ungleichheit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 16/2005, 25-31
- Glaab, Manuela/Kießling, Andreas 2001: Legitimation und Partizipation. In: Korte, Karl-Rudolf/Weidenfeld, Werner (Hg.): Deutschland-TrendBuch. Fakten und Orientierungen. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 571-611
- Glißmann, Wilfried/Peters, Klaus 2001: Die Frage der Solidarität. In: Glißmann, Wilfried/Peters, Klaus: Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA, 41-52
- Goldthorpe, John H./Lockwood, David/Bechhofer, Frank/Platt, Jennifer 1970: Der "wohlhabende" Arbeiter in England, Bd. I, II, III, München: Goldmann
- Gorz, André 1988: Jenseits von Arbeitsutopie und Arbeitsmoral. in: Zoll, Rainer (Hg.): Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 172-192
- Günther, Klaus 2002: Zwischen Ermächtigung und Disziplinierung. Verantwortung im gegenwärtigen Kapitalismus. In: Honneth, Axel (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt a.M./New York: Campus, 117-139
- Habermas, Jürgen 1985: Die neue Unübersichtlichkeit. Kleine politische Schriften V. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Habermas, Jürgen 1994: Individuierung durch Vergesellschaftung. In: Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (Hg.): Riskante Freiheiten. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 437-446
- Habermas, Jürgen 1995a: Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Habermas, Jürgen 1995b: Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Hack, Lothar 1977: Subjektivität im Alltagsleben. Zur Konstitution sozialer Relevanzstrukturen. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Hack, Lothar/Brose, Hanns-Georg/Czasny, Karl/Hack, Ingrid/Hager, Frithjof/Moser, Roland/Viesel, Karin 1979: Leistung und Herrschaft. Soziale Strukturzusammenhänge subjektiver Relevanz bei jüngeren Industriearbeitern. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Hack, Lothar/Krause, Wulf/Schmidt, Ute/Wachutka, Werner 1972: Klassenlage und Interessenorientierung. Zum Konstitutionsprozess der Bewusstseinsstrukturen und Verhaltensmuster junger Industriearbeiter. In: Zeitschrift für Soziologie 1/1972, 15-30
- Hahn, Cornelia 1995: Soziale Kontrolle und Individualisierung. Zur Theorie moderner Ordnungsbildung. Opladen: Leske+Budrich
- Hälker, Juri 2004: Betriebsräte in Rollenkonflikten. München/Mering: Hampp-Verlag
- Hans-Böckler-Stiftung 2006a: Erfolgsfaktor Betriebsrat. In: Böcklerimpuls 4/2006, 4-5
- Hans-Böckler-Stiftung 2006b: Staat zahlt weniger für Arbeitslose. In: Böcklerimpuls 12/2006: 2
- Hattinger Kreis 2002: Wege aus der Rekrutierungsfalle. Zur Zukunftsdebatte der IG Metall. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 9/2002, 518-524
- Heide, Holger (Hg.) 2002: Massenphänomen Arbeitssucht. Historische Hintergründe und aktuelle Bedeutung einer neuen Volkskrankheit. Bremen: Atlantik
- Heidenreich, Martin 1996: Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: Soziale Welt 1/1996, 24-43

- Heisig, Ulrich 1991: Angestellte und gewerkschaftliche Interessenvertretung: Ansätze zur Neudefinition eines problematischen Verhältnisses. Erlangen: unveröffentlichtes Manuskript
- Heisig, Ulrich/Littek, Wolfgang 1992: Entwicklungslinien von Angestelltenarbeit in Deutschland. In: Heisig, Ulrich/Littek, Wolfgang/Gondek, Hans-Dieter: Organisation von Dienstleistungsarbeit. Berlin: Edition Sigma, 219-261
- Heisig, Ulrich/Littek, Wolfgang 1995: Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess. In: Soziale Welt 3/1995, 282-304
- Heisig, Ulrich/Ludwig, Thorsten 2004: Regulierte Selbstorganisation. Arbeitssituation und Arbeitsorientierungen von Wissensarbeitern in einem High-Tech Unternehmen. IAW Forschungsbericht 6/2004
- Herkommer, Sebastian/Bischoff, Joachim/Lohauß, Peter/Maldaner, Karlheinz/Steinfeld, Friedrich 1979: Gesellschaftsbewusstsein und Gewerkschaften. Arbeitsbedingungen, Lebensverhältnisse, Bewusstseinsänderungen und gewerkschaftliche Strategie von 1945 bis 1979. Hamburg: VSA
- Herlyn, Ulfert/Scheller, Gitta/Tessin, Wulf 1994: Neue Lebensstile in der Arbeiterschaft? Eine empirische Untersuchung in zwei Industriestädten. Opladen: Leske + Budrich
- Herrmann, Klaus/Teschner, Eckart 1980: Taylorisierung geistiger Arbeit. Entwicklungstendenzen der Arbeits- und Berufssituation der Angestellten in der Industrie. In: Beck, Ulrich/Hörnig, Karl H./Thomssen, Wilke (Hg.): Bildungsexpansion und betriebliche Beschäftigungspolitik: aktuelle Entwicklungstendenzen im Vermittlungszusammenhang von Bildung und Beschäftigung. Beiträge zum 19. Deutschen Soziologentag Berlin 1979. Frankfurt a.M.: Campus, 202-209
- Herzberg, Frederick/Mausner, Bernard/Bloch Snyderman, Barbara 1959: The Motivation to Work. New York/London/Sydney: Jon Wiley & Sons
- Hielscher, Volker 2006: Verflüssigte Rhythmen. Flexible Arbeitszeitstrukturen und soziale Integration. Berlin: Sigma
- Hielscher, Volker/Hildebrandt, Eckart 2000: Die Ambivalenz flexibler Arbeitszeiten: Neue Abhängigkeiten vom Betrieb oder Zugewinn an Lebensqualität? In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: Sigma, 129-149
- Hildebrandt, Eckart (Hg.) 2000: Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit. Berlin: Sigma
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 1995: Dezentralisierung: Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie 6/1995, 422-435
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut 1998: Shareholder Value: Unternehmensstrategien und neue Strukturen des Kapitalmarkts. In: Hartmut/Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: Sigma, 195-222
- Hitzler, Ronald (2002, April). Sinnrekonstruktion. Zum Stand der Diskussion (in) der deutschsprachigen interpretativen Soziologie [35 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research [Online Journal]*, 3(2). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm> [Zugriff: 22.12.03].
- Hoffmann, Edeltraud/Walwei, Ulrich 1998: Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. In: MittAB 3/98, 409-425
- Hoffmann, Edeltraud/Walwei, Ulrich 2002: Wandel der Erwerbsformen – Beschäftigungssituation von Frauen in Deutschland. In: Engelbrech, Gerhard (Hg.): Arbeitsmarktchancen für Frauen. BeitrAB 258. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 67-92

- Höhn, Charlotte/Dorbritz, Jürgen 1995: Zwischen Individualisierung und Institutionalisierung – Familiendemographische Trends im vereinten Deutschland. In: Nauck, Bernhard/Onnen-Isemann, Corinna (Hg.): Familie im Brennpunkt von Wissenschaft und Forschung. Neuwied: Luchterhand, 149-174
- Holtrup, André/Mehlis, Peter 2004: Arbeitsbeziehungen im Wandel. Theoretischer Rahmen und Modell zur empirischen Analyse neuer Formen der Regulierung von Arbeit. IAW-Arbeitspapier 5/2004
- Hondrich, Karl Otto/ Koch-Arzberger, Claudia 1992: Solidarität in der modernen Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Fischer
- Honneth, Axel 2002: Organisierte Selbstverwirklichung. Paradoxien der Individualisierung. In: Honneth, Axel (Hg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt a.M./New York: Campus, 141-158
- Hopf, Christel 1991: Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Keupp, Heiner/von Rosenstiel, Lutz/Wolff, Stephan (Hg.): Handbuch qualitative Sozialforschung, Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München: Psychologie Verlags Union, 177-182
- Hradil, Stefan 1990: Postmoderne Sozialstruktur?. Zur empirischen Relevanz einer „modernen“ Theorie sozialen Wandels. In: Berger, Peter A./Hradil, Stefan (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Soziale Welt Sonderband 7. Göttingen: Schwartz, 125-150
- Huinink, Johannes/Wagner, Michael 1998: Individualisierung und die Pluralisierung von Lebensformen. In: Friedrichs, Jürgen (Hg.): Die Individualisierungsthese. Opladen: Leske + Budrich, 85-106
- Hüther, Michael 2005: Woher kommt das Wachstum. In: Handelsblatt 9. September 2005
- Hyman, Richard 2002: Grenzen der Solidarität. In: Transit. Europäische Revue 24/2002, 50-62
- IG-Metall Bezirksleitung Hannover 2001: Neue Wege wagen: Das IG Metall-Tarifsystem für das VW Projekt 5000x5000. Bd.1: Vom Projektvorschlag zum Tarifsystem. Hannover: IGM Bezirk Hannover
- Inglehart, Ronald 1989: Kultureller Umbruch. Wertwandel in der westlichen Welt. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Jahoda, Marie 1983: Wieviel Arbeit braucht der Mensch? Arbeit und Arbeitslosigkeit im 20. Jahrhundert. Weinheim/Basel: Beltz
- Jahoda, Marie/Lazarsfeld, Paul F./Zeisel, Hans 1975: Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Junge, Matthias 2002: Individualisierung. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Kädtler, Jürgen 1998: Globalisierung und Arbeitnehmerinteressen – oder: wie aus einfachen Antworten komplizierte Fragen werden. In: SOFI-Mitteilungen 16/1998, 69-82
- Kädtler, Jürgen 2004: Vom Fordismus zur Globalisierung – Schlüsselprobleme der deutschen industriellen Beziehungen. In: SOFI-Mitteilungen 32/2004, 63-78
- Kädtler, Jürgen/Sperling, Hans Joachim 2001: Globalisierung und industrielle Beziehungen. In: Dostal, Werner/Kupka, Peter (Hg.): Globalisierung, veränderte Arbeitsorganisation und Berufswandel. BeitrAB 240. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. 175-196
- Kaltenborn, Bruno/Knerr, Petra/Schwarov, Juliana 2006: Hartz: Arbeitsmarktreformen auf dem Prüfstand. In: Sozialer Fortschritt 5/2006, 117-124
- Keller, Berndt/Seifert, Hartmut 2006: Atypische Beschäftigungsverhältnisse: Flexibilität, soziale Sicherheit und Prekarität. In: WSI-Mitteilungen 5/2006, 235-240

- Keller, Berndt 1997: Einführung in die Arbeitspolitik. Arbeitsbeziehungen und Arbeitsmarkt in sozialwissenschaftlicher Perspektive. München/Wien: Oldenbourg
- Kern, Horst/Schumann, Michael 1970: Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt
- Kern, Horst/Schumann, Michael 1982: Rationalisierung und Arbeiterverhalten. Ansatz und erste Befunde einer Folgestudie zu „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“. In: KZfSS Sonderheft 24, 105-131
- Kern, Horst/Schumann, Michael 1983: In der Fremde – als Industriesoziologen „im Feld“. In: Baethge, Martin/Eßbach, Wolfgang (Hg.): Soziologie: Entdeckungen im Alltäglichen. Hans Paul Bahrdt, Festschrift zu seinem 65. Geburtstag. Frankfurt a.M./New York: Campus, 267-278
- Kern, Horst/Schumann, Michael 1984: Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen Produktion; Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck
- Klages, Helmut 1993: Wertewandel in Deutschland in den 90er Jahren. In: von Rosenstiel, Lutz/Einsiedler, Herbert E./Streich, Richard K. (Hg.): Wertewandel. Herausforderungen für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1-16
- Klages, Helmut 1997: Chancen des Wertewandels. In: Teufel, Erwin (Hg.): Was hält die moderne Gesellschaft zusammen? Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 45-49
- Klammer, Ute/Tillmann, Katja 2001: Flexicurity: Soziale Sicherung und Flexibilisierung der Arbeits- und Lebensverhältnisse. Düsseldorf: Ministerium für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen
- Klitzke, Udo/Betz, Heinrich/Mörike, Mathias 2000: Vom Klassenkampf zum Co-Management? Perspektiven gewerkschaftlicher Betriebspolitik. Hamburg: VSA
- Klodt, Henning 2005: Auslandsinvestitionen – Ausverkauf des Standorts Deutschland? In: IfW-Fokus 2/2005. Verfügbar über: http://www.uni-kiel.de/ifw/presse/fokus/2005/fokus02_05.htm [Zugriff 14.08.2006]
- Koch, Susanne/Walwei, Ulrich 2005: Hartz IV: Neue Perspektiven für Langzeitarbeitslose? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 16/2005, 10-17
- Kocka, Jürgen 1981: Die Angestellten in der deutschen Geschichte 1850-1980. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kohli, Martin 1985: Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. Historische Befunde und empirische Argumente. In: KZfSS 1/1985, 1-29
- Kotthoff, Hermann 1994: Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München/Mering: Hampp
- Kotthoff, Hermann 1996: Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: Soziale Welt 4/1996, 435-449
- Kotthoff, Hermann 1997: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? Berlin: Sigma
- Kotthoff, Hermann 1998: Mitbestimmung in Zeiten interessenpolitischer Rückschritte – Betriebsräte zwischen Beteiligungsofferten und „gnadenlosem Kostensenkungsdiktat“. In: Industrielle Beziehungen 2/1998, 76-100.
- Kraemer, Klaus/Speidel, Frederic 2005: Prekarisierung von Erwerbsarbeit. Zur Transformation des arbeitsweltlichen Integrationsmodus. In: Heitmeyer, Wilhelm/Imbusch, Peter (Hg.): Integrationspotenziale einer modernen Gesellschaft. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 368-390

- Kratzer, Nick 2003: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: Sigma
- Kress, Ulrike 1998: Vom Normalarbeitsverhältnis zur Flexibilisierung des Arbeitsmarktes – Ein Literaturbericht. In: MittAB 3/98, 488-505
- Kudera, Werner 2000: Lebenslauf, Biographie und Lebensführung. In: Kudera, Werner/Voss, G. Günter (Hg.): Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung. Opladen: Leske + Budrich, 109-130
- Kudera, Werner/Ruff, Konrad/Schmidt, Rudi 1983: Blue collar – white collar: grey collar? Zum sozialen Habitus von Arbeitern und Angestellten in der Industrie. In: Soziale Welt 2/1983, 201-227
- Kudera, Werner/Voss, G. Günter 2000: Alltägliche Lebensführung: Bilanz und Ausblick. In: Kudera, Werner/Voss, G. Günter (Hg.): Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung. Opladen: Leske + Budrich, 11-26
- Kuhlmann, Martin/Schumann, Michael 2000: Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen 1/2000, 18-27
- Kühn, Ruth 1991: Frauenerwerbstätigkeit. Eine Untersuchung zur Ungleichbehandlung in Tarifverträgen. Münster/New York: Waxmann
- Kurz, Constanze 1999: Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin: Sigma
- Kurz, Constanze 2000: Was geschieht mit der Ingenieurarbeit? In: SOFI-Mitteilungen 28/2000, 33-57
- Lamnek, Siegfried 1995: Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. Weinheim: Beltz
- Lange, Hellmuth/ Städler, André 1998: Neue berufliche Anforderungen für Naturwissenschaftler und Ingenieure. In: Gersten, Klaus (Hg.): Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern: Bilanzierung der AuT-Vorhaben in den neuen Bundesländern. Bautzen: Lausitzer Druck- und Verlagshaus, 362- 372
- Lengfeld, Holger 2004: Gleichheit, Leistung, Markt, Entlohnungsgerechtigkeit im tarifpolitischen Strukturwandel. In: Liebig, Stefan/Lengfeld, Holger/Mau, Steffen (Hg.): Verteilungsprobleme und Gerechtigkeit in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Campus, 223-243
- Liebig, Stefan/Lengfeld, Holger/Mau, Steffen 2004: Einleitung: Gesellschaftliche Verteilungsprobleme und der Beitrag der soziologischen Gerechtigkeitsforschung. In: Liebig, Stefan/Lengfeld, Holger/Mau, Steffen (Hg.): Verteilungsprobleme und Gerechtigkeit in modernen Gesellschaften. Frankfurt a.M.: Campus, 7-26
- Liebig, Stefan/Mau, Steffen 2005: Wann ist ein Steuersystem gerecht? Einstellungen zu allgemeinen Prinzipien der Besteuerung und zur Gerechtigkeit der eigenen Steuerlast. In: Zeitschrift für Soziologie 6/2005, 468-491
- Liebig, Stefan/Schupp, Jürgen 2005: Empfinden die Erwerbstätigen in Deutschland ihre Einkommen als gerecht? In DIW Wochenbericht 48/2005, 721-725
- Lipietz, Alain 1991: Die Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit am Vorabend des 21. Jahrhunderts. In: Leviathan 1/1991; 78-101
- Lutz, Burkart 1984: Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt a.M.: Campus
- Manske, Alexandra 2005: Eigenverantwortung statt wohlfahrtsstaatlicher Absicherung. In: Berliner Journal für Soziologie 2/2005, 241-258

- Marsden, David 1995: Das deutsche Modell. Einführung in das Schwerpunktthema. In: Industrielle Beziehungen 1/1995; 8-10
- Massa-Wirth, Heiko/Seifert, Hartmut 2004: Betriebliche Bündnisse für Arbeit nur mit begrenzter Reichweite? In: WSI-Mitteilungen 5/2004, 246-254
- Mathejczyk, Waldemar 2001: Die Entwicklung der Logistik in Deutschland. In: Kock, Klaus (Hg.): Wohin treibt die Logistik? Regionale Beschäftigungswirkungen und Anforderungen an die Weiterbildung. SFS – Beiträge aus der Forschung 120. Dortmund, 8-23
- Matthies, Hildegard 1999: Diskurs im Betrieb. Möglichkeiten und Grenzen einer konsensorientierten Gestaltung des Arbeitsverhältnisses. Opladen: Leske + Budrich
- Matthies, Hildegard/Mückenberger, Ulrich/Offe, Claus/Peter, Edgar/Raasch, Sibylle 1994: Arbeit 2000. Anforderungen an eine Neugestaltung der Arbeitswelt. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung 2002: Arbeitsbeziehungen in Deutschland: Wandel durch Internationalisierung. Bericht über Forschung am MPIfG. Verfügbar über <http://www.mpifg.de/berichte/ArbeitsbeziehungenInDeutschland.pdf> [Zugriff: 14.08.2006]
- Mehlis, Peter/Fehre, Rena 2005: Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Erste empirische Befunde aus dem Forschungsprojekt „Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der 'New Economy'“. IAW Arbeitspapier 17/2004
- Mehlis, Peter/Spitzley, Helmut 2004: Arbeitszeiten und Arbeitsformen in High-Tech-Unternehmen der "new economy". Konzept einer empirischen Untersuchung zur Analyse neuer Regulierungsmuster von Arbeit. IAW Arbeitspapier 6/2004
- Mehlis, Peter 2007: „Vom kreativen Chaos zur effizienten Organisation“. Gestaltung und Regulierung hochqualifizierter Arbeit in IT- und Biotechnologieunternehmen. Dissertationsmanuskript Universität Bremen
- Menz, Wolfgang 2005: Ende der Leistungsgerechtigkeit? Neue Arbeitspolitik und Beschäftigtenorientierungen. In: WSI-Mitteilungen 2/2005, 69-75
- Minssen, Heiner 1993: Lean-production – Herausforderung für die Industriegesellschaft. In: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 1/1993, 36-52
- Moldaschl, Manfred 1998: Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF/INIFES/IfS/SOFI (Hg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten Berlin: Sigma, 197-250
- Mooser, Josef 1983: Auflösung der proletarischen Milieus. Klassenbindung und Individualisierung in der Arbeiterschaft vom Kaiserreich bis in die Bundesrepublik Deutschland. In: Soziale Welt 3/1983, 270-306
- Mooser, Josef 1984: Arbeiterleben in Deutschland 1900- 1970. Klassenlagen, Kultur und Politik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Mückenberger, Ulrich 1989: Der Wandel des Normalarbeitsverhältnisses unter Bedingungen einer „Krise der Normalität“. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 4/1989, 211-223
- Müller, Hans-Peter/Wegener, Bernd 1995: Die Soziologie vor der Gerechtigkeit. Konturen einer soziologischen Gerechtigkeitsforschung. In: Müller, Hans-Peter/Wegener, Bernd (Hg.): Soziale Ungleichheit und soziale Gerechtigkeit. Opladen: Leske + Budrich, 7-49
- Müller-Jentsch, Walter 1994: Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, Niels/van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt Sonderband 9. Göttingen: Schwartz, 643-661

- Müller-Jentsch, Walter 1998: Der Wandel der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und seine Auswirkungen auf die Interessenbeziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. In: MittAB 3/1998, 575-584
- Müller-Jentsch, Walter 1995: Auf dem Prüfstand: Das deutsche Modell der industriellen Beziehungen. In: Industrielle Beziehungen 1/1995, 11-24
- Müller-Jentsch, Walter 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen. Eine Einführung. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Müller-Jentsch, Walter 2003: Mitbestimmungspolitik. In: Schröder, Wolfgang/Wessels, Bernhard (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 451-477
- Müller-Jentsch, Walter/Ittermann, Peter 2000: Industrielle Beziehungen. Daten, Zeitreihen, Trends 1950-1999. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Müller-Jentsch, Walter/Seitz, Beate 1998: Betriebsräte gewinnen Konturen. Ergebnisse einer Betriebsräte-Befragung im Maschinenbau. In: Industrielle Beziehungen 4/1998, 361-386
- Munz, Eva 2005: Selbststeuerung der Arbeitszeiten aus Beschäftigtenperspektive: eine empirische Analyse von Einsatz und Wirkung selbstgesteuerter variabler Arbeitszeitverteilung. Dissertation Universität Bremen. Verfügbar über: <http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=979703883> [Zugriff 15.09.2006]
- Nave-Herz, Rosemarie 2002: Wandel und Kontinuität in der Bedeutung, in der Struktur und Stabilität von Ehe und Familie in Deutschland. In: Nave-Herz, Rosemarie (Hg.): Kontinuität und Wandel der Familie in Deutschland. Eine zeitgeschichtliche Analyse. Stuttgart: Lucius&Lucius, 45-70
- Neuendorff, Hartmut/Sabel, Charles 1978: Zur relativen Autonomie der Deutungsmuster. Diskussionspapier zum 18. Deutschen Soziologentag in Bielefeld. In: Bolte, Karl-Martin (Hg.): Materialien aus der soziologischen Forschung. Verhandlungen des 18. Deutschen Soziologentages in Bielefeld. Neuwied: Luchterhand
- Neuloh, Otto 1956: Die deutsche Betriebsverfassung und ihre Sozialformen bis zur Mitbestimmung. Tübingen: Mohr
- Olson, Mancur 1968: Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppe. Tübingen: Mohr
- Oppolzer, Alfred/Zachert, Ulrich (Hg.) 2000: Krise und Zukunft des Flächentarifvertrags. Baden-Baden: Nomos
- Osterland, Martin 1973: Lebensgeschichtliche Erfahrung und gesellschaftliches Bewusstsein. In: Soziale Welt 4/1973
- Osterland, Martin 1990: „Normalbiographie“ und „Normalarbeitsverhältnis“. In: Berger, Peter/Hradil, Stefan (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile. Göttingen: Schwartz, 351-362
- Peschke, Robert 2004: Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt: eine Bestandsaufnahme und kritische Sichtung der Lösungsansätze der Hartz-Kommission. Dissertation Universität der Bundeswehr München. Verfügbar über <http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=975393219> [Zugriff 05.09.2006]
- Peter, Lothar 1984: Arbeit, Betrieb, Bewusstsein. Zur Bewusstseinsentwicklung der Arbeiterklasse in der neueren industriesoziologischen Diskussion. In: Marxistische Studien. Jahrbuch des IMSF 7/1984, 130-153
- Peter, Lothar 1993: „Jeder irgendwie für sich allein?“ Probleme und Chancen sozialer Interaktion am Arbeitsplatz. In: Zeitschrift für Soziologie 6/1993, 416-433

- Peter, Lothar 2001: Bürgerstatus, Bürgerrechte, Diskurs – Demokratie in Arbeit und Betrieb? In: Z. Zeitschrift Marxistische Erneuerung 45/2000, 99-111
- Peter, Lothar 2002: Neue Formen der Arbeit, Arbeitskraftunternehmer und Arbeitssucht. In: Heide, Holger (Hg.): Massenphänomen Arbeitssucht: historische Hintergründe und aktuelle Bedeutung einer neuen Volkskrankheit. Bremen: Atlantik, 106-115
- Peter, Lothar 2004: Der American Dream des Wolfgang Streeck. Demontage des Sozialstaats im sozialwissenschaftlichen Diskurs. In: Sozialismus 11/2004, 28-36
- Peuckert, Rüdiger 1997: Die Destabilisierung der Familie. In: Heitmeyer, Wolfgang (Hg.): Was treibt die Gesellschaft auseinander. Bundesrepublik Deutschland: Auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft. Bd. 2. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 287-327
- Pfarr, Heide 2002: Frauenerwerbstätigkeit im europäischen Vergleich. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 46-47/2002, 32-35
- Pfau-Effinger, Birgit 1996: Analyse des Wandels der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung im internationalen Vergleich – Theoretischer Ansatz und empirische Erkenntnisse. In: Universität Bremen, ZWE Arbeit und Region, Arbeitspapiere Nr. 22
- Pfau-Effinger, Birgit 1998: Der soziologische Mythos von der Hausfrauenehe – sozio-historische Entwicklungspfade der Familie. In: Soziale Welt 2/1998, 167-182
- Pickshaus, Klaus 2000: Das Phänomen des „Arbeitens ohne Ende“. Eine Herausforderung für eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. In: Pickshaus, Klaus/Peters, Klaus/Gleißmann, Wilfried (Hg.): „Der Arbeit wieder ein Maß geben“. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Supplement der Zeitschrift Sozialismus 2/2000, 1-19
- Pongratz, Hans J./Voss, G. Günter 2003: Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin: Sigma
- Pongratz, Hans J./Voss, G. Günter 2003: Berufliche Sicherheit und Spaß an Herausforderungen – Erwerbsorientierungen in Gruppen- und Projektarbeit. In: WSI-Mitteilungen 4/2003, 228-234
- Popitz, Heinrich/Bahrndt, Hans-Paul/Jüres, Ernst August/Kesting, Hanno 1957: Das Gesellschaftsbild des Arbeiters. Soziologische Untersuchungen in der Hüttenindustrie. Tübingen: Mohr
- Pries, Ludger 2002: 5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt? In: Industrielle Beziehungen 2/2002, 222-235
- Reihert, Claudia 2005: Karriere, Klienten, kollegiale Beratung. Konzept einer Untersuchung der Ansprüche Beschäftigter im Bereich Soziale Arbeit. IAW Arbeitspapier 13/2005
- Reinberg, Alexander/Hummel, Markus 2002: Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und -bedarfs in Deutschland. Empirische Befunde und aktuelle Projektionsergebnisse. In: MittAB 4/2002, 580-600
- Rudolph, Helmut 2000: Befristete Arbeitsverträge sind bald neu zu regeln. In: IAB-Kurzbericht 12/2000
- Sachverständigenrat 2005: Die Chance nutzen – Reformen mutig voranbringen. Jahresgutachten 2005/06. Verfügbar über: http://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/download/gutachten/ga05_ges.pdf [Zugriff 14.09.2006]
- Schäfer, Claus 2005: Die WSI-Befragung von Betriebs- und Personalräten 2004/05 – Ein Überblick. In: WSI-Mitteilungen 6/2005, 291-300
- Schauer, Helmut 1999: Tarifpolitik und Sozialreform. Stationen deutscher Tarifgeschichte. In: WSI-Mitteilungen 7/1999, 426-436
- Schmidt, Manfred G. 2005: Sozialpolitik in Deutschland. Historische Entwicklung und internationaler Vergleich. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer 1989: „Verbetrieblichung“ und innerbetriebliche Austauschbeziehungen. In: Aichholzer, Georg/Schienstock, Gerd(Hg): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Berlin: Sigma, 135-146
- Schmidt, Rudi/Trinczek, Rainer 1999: Der Betriebsrat als Akteur der industriellen Beziehungen. In: Müller-Jentsch, Walter (Hg): Konfliktpartnerschaft. München/Mering: Hampp-Verlag, 103-128
- Schnabel, Claus 2005: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände: Organisationsgrade, Tarifbindung und Einflüsse auf Löhne und Beschäftigung. Lehrstuhl für VWL, insbes. Arbeitsmarkt- und Regionalpolitik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Diskussionspapiere Nr. 34
- Schneider, Michael 2000: Kleine Geschichte der Gewerkschaften. Ihre Entwicklungen in Deutschland von den Anfängen bis heute. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Schneider, Thorsten 2004: Der Einfluss des Einkommens der Eltern auf die Schulwahl. DIW Discussion Papers 446
- Schroeder, Wolfgang/Silvia, Stephen J. 2003: Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände. In: Schröder, Wolfgang/Wessels, Bernhard (Hg.): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik. Ein Handbuch. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 244-270
- Schroer, Markus 2000: Negative, positive und ambivalente Individualisierung – erwartbare und überraschende Allianzen. In: Kron, Thomas (Hg.): Individualisierung und soziologische Theorie. Opladen: Leske+Budrich, 13-42
- Schröer, Norbert 1994: Einleitung: Umriss einer hermeneutischen Wissenssoziologie. In: Schröer, Norbert (Hg.): Interpretative Sozialforschung. Auf dem Wege zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Schulze Buschoff, Karin 2000: Über den Wandel der Normalität im Erwerbs- und Familienleben. Vom Normalarbeitsverhältnis und der Normalfamilie zur Flexibilisierung und zu neuen Lebensformen. WZB discussion papers P00-511
- Schumann, Michael 1998: Frisst die Shareholder-Value-Ökonomie die Modernisierung der Arbeit? In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik. Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: Sigma, 19-30
- Schumann, Michael 2000: Industriearbeit zwischen Entfremdung und Entfaltung. In: SOFI-Mitteilungen 28/2000, 103-112
- Schumann, Michael 2001: Sozialstrukturelle Ausdifferenzierung und Pluralisierung der Solidarität. In: Wagner, Hilde (Hg.): Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Hamburg: VSA-Verlag, 54-71
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Kuhlmann, Martin/Kurz, Constanze/Neumann, Uwe 1994: Trendreport Rationalisierung: Automobilindustrie, Werkzeugmaschinenbau, chemische Industrie. Berlin: Sigma
- Schumann, Michael/Baethge-Kinsky, Volker/Neumann, Uwe/Springer, Roland 1990: Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte – zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: Soziale Welt 1/1990, 47-69
- Schumann, Michael/Einemann, Edgar/Siebel-Rebell, Christa/Wittemann, Klaus P. 1982: Rationalisierung, Krise, Arbeiter. Eine empirische Untersuchung der Industrialisierung auf der Werft. Frankfurt a.M.: Europäische Verlagsanstalt
- Schumann, Michael/Kuhlmann, Martin/Sanders, Frauke/Sperling, Hans Joachim 2004: Auto 5000 – eine Kampfansage an veraltete Fabrikgestaltung. In: SOFI-Mitteilungen 32/2004, 23-39

- Schumann, Michael/Kuhlmann, Martin/Sanders, Frauke/Sperling, Hans Joachim 2006: Vom Risiko- zum Vorzeigeprojekt: Auto 5000 bei Volkswagen. In: WSI-Mitteilungen 6/2006, 299-306
- Schütz, Alfred 1971a: Strukturen der Lebenswelt. In: Schütz, Alfred: Gesammelte Aufsätze Bd. III. Studien zur phänomenologischen Philosophie. Nijhoff: Den Haag, 153-170
- Schütz, Alfred 1971b: Das Problem der Relevanz. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Schütz, Alfred 1974: Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Eine Einleitung in die verstehende Soziologie. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas 1979: Strukturen der Lebenswelt. Bd. 1. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Seifert, Hartmut. 2001: Betriebliche Vereinbarungen zu Beschäftigung und Wettbewerb – Ein neuer tarif- und betriebspolitischer Ansatz. In: Abel, Jörg/Sperling, Hans Joachim (Hg): Umbrüche und Kontinuitäten. Perspektiven nationaler und internationaler Arbeitsbeziehungen. München/Mering, 187-199
- Sinn, Hans-Werner 2003: Ist Deutschland noch zu retten? München: Econ
- Speth, Rudolf 2004: Die politischen Strategien der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Spitzley, Helmut 2007: Theorie und Empirie der Arbeitszeitflexibilisierung. Ein Instrument zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung. Universität Bremen: unveröffentlichtes Manuskript
- Springer 1998: Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt a.M./New York: Campus
- Springer, Roland 1998: Das Ende neuer Produktionskonzepte? Rationalisierung und Arbeitspolitik in der deutschen Automobilindustrie. In: Hirsch-Kreinsen, Hartmut/Wolf, Harald (Hg.): Arbeit, Gesellschaft, Kritik: Orientierungen wider den Zeitgeist. Berlin: Sigma, 31-58
- Statistisches Bundesamt (Hg.) 2002: Datenreport 2002. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung
- Stegmaier, Peter (2003, März). Rezension zu: Thomas Samuel Eberle (2000). Lebensweltanalyse und Handlungstheorie. Beiträge zur Verstehenden Soziologie [22 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* [Online Journal], 4(2). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-03/2-03review-stegmaier-d.htm> [Zugriff: 22.12.03].
- Stiegler, Barbara 1999: Welcher Lohn für welche Arbeit?: Über die Aufwertung der Frauenarbeit. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung
- Stolz, Matthias 2005: Generation Praktikum. In: Die Zeit 31. März 2005
- Streeck, Wolfgang 1988: Status und Vertrag als Grundkategorien einer soziologischen Theorie industrieller Beziehungen. WZB-Discussion papers FS I 88-3, Berlin
- Streeck, Wolfgang 1999: Deutscher Kapitalismus: Gibt es ihn? Kann er überleben? In: Streeck, Wolfgang: Korporatismus in Deutschland: zwischen Nationalstaat und europäischer Union. Frankfurt a.M./New York: Campus, 13-40
- Streeck, Wolfgang 2004: Hire and fire. Ist der amerikanische Arbeitsmarkt ein Vorbild für Deutschland? In: Berliner Republik 3/2004, 56-67
- Strünck, Christoph 2004: Neue Berufsbiografien und alter Sozialstaat? In: Aus Politik und Zeitgeschichte 28/2004, 40-46
- Tietel, Erhard 2003: Emotion und Anerkennung in Organisationen. Wege zu einer triangulären Organisationskultur. Münster: Lit-Verlag

- Tondorf, Karin 1998: Zielvereinbarungen. Zum Mitbestimmungspotential eines dezentralen Regulierungsmodus. In: WSI-Mitteilungen 6/1998, 386-392
- Trautwein-Kalms, Gudrun 1995: Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin: Sigma
- Trinzcek, Rainer 2002: Globalisierung – in soziologischer Perspektive. In: Sowi-Onlinejournal 1/2002
- Vester, Michael 1997: Kapitalistische Modernisierung und gesellschaftliche (Des-)Integration. Kulturelle und soziale Ungleichheiten als Problem von „Milieus“ und „Eliten“. In: Heitmeyer, Wilhelm (Hg.): Was hält die Gesellschaft zusammen? Bundesrepublik Deutschland: Auf dem Weg von der Konsens- zur Konfliktgesellschaft. Bd. 2. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 149-203
- Vester, Michael 1998: Was wurde aus dem Proletariat? Das mehrfache Ende des Klassenkonflikts: Prognosen des sozialstrukturellen Wandels. KZfSS Sonderheft 38, 164-206
- Vester, Michael 2001: Milieus und soziale Gerechtigkeit. In: Korte, Karl-Rudolf/Weidenfeld, Werner (Hg.): Deutschland-TrendBuch. Fakten und Orientierungen. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung, 136-183
- Vester, Michael/von Oertzen, Peter/Geiling, Heiko/Hermann, Thomas/Müller, Dagmar 1993: Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Köln: Bund-Verlag
- Vitols, Katrin 2003: Entwicklungen des Qualifikationsbedarfs in der Bankenbranche. WZB Discussion paper SP I 2003-107
- Völkl, Martin 1998: Krise des Flächentarifvertrages und Integrationsfähigkeit von Arbeitgeberverbänden. Empirische Untersuchungen am Beispiel zweier mittelständischer baden-württembergischer Branchen. In: Industrielle Beziehungen 2/1998, 165-191
- Völkl, Martin 2002: Der Mittelstand und die Tarifautonomie. Arbeitgeberverbände zwischen Sozialpartnerschaft und Dienstleistung. München/Mering: Hampp
- Voß, G. Günter 1983: Bewusstsein ohne Subjekt? Zur Differenzierung des Bewusstseinsbegriffs in der Industriosozilogie. In: Bolte, Karl Martin: Subjektorientierte Arbeits- und Berufssoziologie. Frankfurt a.M./New York: Campus; 324-359
- Voß, G. Günter 1984: Bewusstsein ohne Subjekt?: Eine Kritik des industriosozilogischen Bewusstseinsbegriffs. Großhesselohe: Hampp
- Voß, G. Günter/ Pongratz, Hans J. 1998: Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: KZfSS 1/1998, 131-158
- Voss, Jenna/Warsewa, Günter 2005: Reflexive Arbeitsgestaltung zwischen privaten und betrieblichen Ansprüchen. IAW Arbeitspapier 14/2005
- Warsewa, Günter/Osterland, Martin/Wahser, Roderich 1996: Zwischen Sparzwang und sozialer Verantwortung. Normalarbeit und abweichende Beschäftigung in der kommunalen Personalpolitik der 80er Jahre. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Weltz, Friedrich 1977: Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 5/1977, 291-301
- Willke, Helmut 1998: Organierte Wissensarbeit. In: Zeitschrift für Soziologie 3/1998, 161-177
- Winter, Regine (Hg.) 1994: Frauen verdienen mehr. Zur Neubewertung von Frauenarbeit im Tarifsysteem. Berlin: Sigma
- Witzel, Andreas 1985: Das problemzentrierte Interview. In: Jüttermann, Gerd (Hg): Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim: Beltz, 227-255

- Wolf, Harald 1997: Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt 2/1997, 207-224
- Womack, James P./Jones, Daniel T./Roos, Daniel 1991: Die zweite Revolution in der Autoindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. Frankfurt a.M./New York: Campus
- WSI 2005: WSI-Tarifhandbuch 2005. Köln: Bund-Verlag
- Zoll, Rainer 1988: Von der Arbeitersolidarität zur Alltagssolidarität. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 6/1988, 368-381
- Zumwinkel, Klaus/Zimmermann, Klaus F. 2005: Mehr Arbeit für Deutschland. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung 20. August 2005

Zeitschriften / Journals

Download www.Hampp-Verlag.de

Industrielle Beziehungen

Zeitschrift

für Arbeit, Organisation und Management
herausgegeben von

*Dorothea Alewell, Berndt Keller,
David Marsden, Walther Müller-Jentsch,
Dieter Sadowski, Jörg Sydow*

ISSN 0934-2779,

seit 1994, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Personalforschung

herausgegeben von

*Werner Nienhüser, Hans-Gerd Ridder,
Christian Scholz, Jürgen Weibler*

ISSN 0179-6437,

seit 1987, erscheint jeweils zur Quartalsmitte.

Jahres-Abonnement € 60.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 12.-. Einzelheft € 19.80.

Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik

herausgegeben von

*Thomas Beschorner, Markus Breuer, Alexander
Brink, Bettina Hollstein, Olaf J. Schumann*

ISSN 1439-880X,

seit 2000, erscheint 3 x im Jahr.

Jahres-Abonnement € 45.-.

Die jährlichen Versandkosten pro Lieferanschrift im
Ausland betragen € 9.-. Einzelheft € 19.80.

Journal for East European Management Studies

Editor-in Chief: Rainhart Lang

ISSN 0949-6181, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

International Journal of Action Research

Editors: Richard Ennals, *Kingston University*,
Werner Fricke, Editor-in-chief, *Institute for
Regional Cooperation*, Øyvind Pålshaugen,
Work Research Institute, Oslo

ISSN 1861-1303, three times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 24.80.

management revue

The International Review of
Management Studies

Editors-in-chief:

Ruediger Kabst, Wenzel Matiaske

ISSN 0935-9915, four times a year.

Institutional rate, print + online-access: € 150.-

Privat, only print: € 60.-

For delivery outside Germany an additional
€ 12.- are added. Single issue: € 19.80.

Database Research Pool: www.hampp-verlag.de

Six journals – one search engine: Our new online-
archive allows for searching in full-text databases
covering six journals:

- **IJAR**, beginning in 2005
- **IndBez**, beginning in 1998
- **JEEMS**, beginning in 1998
- **mrev**, beginning in 2004
- **ZfP**, beginning in 1998
- **zfwu**, beginning in 1998

Free research: Research is free. You have free access
to all hits for your search. The hit list shows the relevant
articles relevant to your search. In addition, the list
references the articles found in detail (journal, volume etc.).

Browse or download articles via GENIOS: If you want to
have access to the full-text article, our online-partner
GENIOS will raise a fee of € 10.-. If you are registered as a
“GENIOS-Professional Customer” you may pay via credit
card or invoice.